

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

RAPPORT DE RECHERCHE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ÉCONOMIE ET GESTION DES PME

PAR  
FRANCINE CLERMONT

LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS AU SEIN  
DE PME MANUFACTURIÈRES QUÉBÉCOISES

LE 22 DÉCEMBRE 1992

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ .....	i
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRES	
I. LE CADRE CONCEPTUEL .....	3
A. La recension de la documentation .....	3
1. L'importance stratégique de la gestion des approvisionnements .....	4
1.1 La gestion opérationnelle des approvisionnements .....	7
1.2 Le processus d'achat .....	7
1.2.1 L'anticipation et la reconnaissance du besoin .....	9
1.2.2 La détermination des caractéristiques du produit ou service désiré .....	9
1.2.3 La spécification des caractéristiques et quantité des produits ou services désirés .....	10
1.2.4 La recherche de fournisseurs potentiels .....	10
1.2.5 La cueillette et l'analyse des propositions des fournisseurs .....	13

1.2.6 L'évaluation et le choix d'un fournisseur . . . . .	13
1.2.7 L'émission de la commande d'achat . . . . .	17
1.2.8 La rétroaction sur la performance du produit et du fournisseur . . . . .	18
2. La gestion stratégique des approvisionnements . . . . .	18
2.1 Les relations avec les fournisseurs . . . . .	20
2.2 L'importance de l'information générée par la fonction approvisionnement . . . . .	24
3. Le champ d'action, les caractéristiques organisationnelles et environnementales des entreprises plus sujettes à gérer stratégiquement leurs approvisionnements . . . . .	29
4. L'incidence de la gestion des approvisionnements sur la performance financière des entreprises . . . . .	31
B. Le modèle théorique . . . . .	34
C. Les définitions conceptuelles . . . . .	36
1. Les concepts . . . . .	36
1.1 La stratégie de l'entreprise . . . . .	36
2. Les variables . . . . .	37
2.1 Les activités opérationnelles (variable indépendante) . . . . .	37
2.2 Les activités stratégiques (variable indépendante) . . . . .	37
2.3 Le champ d'action, les caractéristiques organisationnelles et environnementales (variables modératrices) . . . . .	38

2.4 La performance financière (variable dépendante) . . . . .	39
II. LES OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE . . . . .	40
A. Les objectifs . . . . .	40
B. Les hypothèses . . . . .	40
III. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE . . . . .	45
A. L'identification des informations nécessaires à la réalisation de l'enquête (définitions opérationnelles) . . . . .	45
1. Le profil de l'entreprise . . . . .	45
2. Le profil du répondant . . . . .	46
3. Le champ d'action, les caractéristiques organisation- nelles et environnementales de l'entreprise . . . . .	47
4. La gestion opérationnelle . . . . .	51
5. La gestion stratégique . . . . .	52
5.1 Les relations avec les fournisseurs . . . . .	52
5.2 L'information générée par la fonction approvisionnement . . . . .	52
6. La performance financière . . . . .	53
B. L'identification des sources d'information . . . . .	55
C. Le choix du type d'étude . . . . .	55
D. Le choix des instruments de mesure . . . . .	55
E. Identification de l'univers idéal, du cadre d'échantillonnage, de l'univers étudié, de la méthode d'échantillonnage, et de la taille de l'échantillon . . . . .	56

1. L'univers idéal . . . . .	56
2. Le cadre d'échantillonnage . . . . .	56
3. L'univers étudié . . . . .	57
4. La méthode d'échantillonnage . . . . .	57
5. La taille de l'échantillon . . . . .	58
6. La collecte des données . . . . .	58
IV. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS . . . . .	59
A. Description des résultats . . . . .	59
1. Les entreprises . . . . .	59
2. Les répondants . . . . .	62
3. Le secteur d'activités . . . . .	64
4. La gestion des approvisionnements . . . . .	65
4.1 La complexité du marché amont . . . . .	66
4.2 Le processus d'achat . . . . .	69
4.3 Le choix des fournisseurs . . . . .	70
4.4 Les relations avec les fournisseurs . . . . .	73
4.5 L'importance des approvisionnements dans l'entreprise . . . . .	75
4.6 Les informations en provenance des fournisseurs . . . . .	75
5. La performance des entreprises . . . . .	79
B. Analyse et interprétation des résultats . . . . .	81

CONCLUSION . . . . .	103
Les limites de la recherche . . . . .	106
Les avenues de recherche . . . . .	107
BIBLIOGRAPHIE . . . . .	109
ANNEXE I . . . . .	116

## RÉSUMÉ

Les objectifs de la présente recherche sont de décrire le comportement des PME manufacturières envers la gestion de leurs approvisionnements, de tenter d'identifier les entreprises les plus enclines à les gérer stratégiquement en terme de champ d'action, de caractéristiques organisationnelles et environnementales ainsi que vérifier si ce type de gestion a une influence sur la performance financière des entreprises. Afin d'atteindre les objectifs de recherche, nous avons développé un questionnaire à partir des besoins d'information. Ce questionnaire a été expédié par la poste dans 367 PME manufacturières de la région Mauricie-Bois Franc, ayant entre 20 et 250 employés. Cet échantillon a été obtenu à partir du répertoire des produits fabriqués du Québec publié par le Centre de Recherches Industrielles du Québec. Des questionnaires expédiés, 125 ont été retournés et 115 ont été retenus pour fin d'analyse. Les répondants sont les responsables des approvisionnements dans l'entreprise. (Les résultats obtenus nous permettent de conclure que le comportement des entreprises de notre échantillon ne semble pas différer du modèle normatif de gestion des approvisionnements développé à partir de la réalité des grandes entreprises.) Certaines variables étudiées influencent, à tout le moins, la perception qu'ont les entreprises de leur gestion des approvisionnements. Effectivement, les entreprises qui perçoivent leur marché amont comme étant complexe, perçoivent également la variable approvisionnement comme étant stratégique. De même, les entreprises qui oeuvrent dans un secteur d'activité



complexe ont plus tendance à entretenir de bonnes relations avec leurs fournisseurs. Finalement, les entreprises qui diversifient leurs sources d'approvisionnement considèrent que cette stratégie a un impact sur le coût de leurs matières premières, donc sur leur performance financière.

## REMERCIEMENTS

Une telle recherche n'aurait pas été possible sans la participation et le support de plusieurs personnes que je tiens à remercier.

Particulièrement, mon directeur de recherche François Bergeron qui a mis beaucoup d'énergie dans ce projet et qui m'a constamment encouragée. Aussi, René Gélinas et Jacques Vallerand qui, au cours de cette étude, m'ont apporté de judicieux conseils.

J'aimerais aussi remercier les gens d'entreprises que j'ai mis à contribution régulièrement. Sylvain Gagnon, Bertrand Goudreau, Gilles Parent et Michel Picard sont ces personnes qui m'ont aidée soit à trouver des informations ou à vérifier des éléments relatifs au domaine de d'étude.

Finalement, c'est à mon conjoint, Jean Lorrain, à qui je dois d'avoir persévéré dans cette réalisation. Il a su m'apporter un support constant et je lui en suis très reconnaissante.

## LISTE DES TABLEAUX

## Tableaux

1. Sources d'informations sur les fournisseurs . . . . .	11
2. Vérification de la situation de fournisseurs . . . . .	14
3. Entretien des relations avec les fournisseurs . . . . .	22
4. Informations disponibles en provenance des fournisseurs . . . . .	27
5. Définitions opérationnelles du champ d'action . . . . .	48
6. Définitions opérationnelles : facteur interne . . . . .	50
7. Indice Z . . . . .	54
8. PME : Définition suggérée (secteur de la fabrication) . . . . .	56
9. Secteurs d'activités . . . . .	60

10. Nombre d'employés . . . . .	61
11. Chiffre d'affaires . . . . .	61
12. Dernier diplôme obtenu . . . . .	63
13. Complexité du secteur d'activité . . . . .	64
14. Pourcentage des achats sur les ventes . . . . .	65
15. Importance du produit . . . . .	66
16. Complexité du marché amont . . . . .	67
17. Processus d'achat . . . . .	69
18. Sources d'informations . . . . .	71
19. Critères de choix des fournisseurs . . . . .	72
20. Relations avec les fournisseurs . . . . .	74

21. Informations sur les produits et le secteur d'activité . . . . .	76
22. Informations sur l'industrie de l'acheteur et l'économie . . . . .	77
23. Informations sur la concurrence . . . . .	78
24. Performance des entreprises . . . . .	79
25. Situation par rapport à la concurrence . . . . .	80
26. Processus d'achat et nombre d'employés . . . . .	82
27. Analyse de régression simple et multiple entre le processus d'achat, le nombre d'employés et le chiffre d'affaires . . . . .	84
28. Processus d'achat et chiffre d'affaires . . . . .	85
29. Responsable des approvisionnements et chiffre d'affaires . . . . .	86
30. Responsable des approvisionnements et processus d'achat . . . . .	88
31. Niveau de scolarité et processus d'achat . . . . .	89

32. Perfectionnement en approvisionnement et processus d'achat . . .	90
33. Ratio achats/ventes et utilité perçue de la gestion des approvisionnements . . . . .	91
34. Caractéristiques organisationnelles et environnementales et utilité de la gestion des approvisionnements . . . . .	93
35. Analyse de variance entre le secteur d'activité et le marché amont en comparaison avec l'utilité perçue de la gestion des approvisionnements . . . . .	95
36. Analyse de variance entre le secteur d'activité, le marché amont, le ratio achats/ventes et la présence du processus d'achat . . . . .	98
37. Analyse de variance entre le secteur d'activité, le marché amont, la ratio achats/ventes et les relations avec les fournisseurs . . . . .	100

## LISTE DES FIGURES

## Figures

1. Modèle théorique . . . . .	35
-------------------------------	----

## INTRODUCTION

Plusieurs recherches (Adams, 1976; Robinson et Littlejohn, 1981; Wieters et Ostrom, 1977) ont révélé l'importance d'une interaction effective des entreprises avec leur environnement externe comme facteur de survie et de réussite. Adams (1976) croit que cette condition devient plus essentielle au fur et à mesure qu'une entreprise croît, se développe et se différencie et que la compétition pour certaines ressources s'accroît. Concernant ce sujet, Seashore et Yuchtman (1967) affirment que l'efficacité d'une organisation est dans une large mesure déterminée par son habileté à exploiter son environnement dans l'acquisition des ressources pour soutenir son fonctionnement. Il semble qu'à cet égard, des fonctions d'acquisition, de transformation et de disposition, ce soit la fonction acquisition qui soit la plus critique. En effet, l'entreprise doit non seulement acquérir des intrants pour créer des biens et services mais aussi de l'information sur les marchés, les clients, les concurrents et les autres éléments de l'environnement. L'obtention de cette information est une partie du rôle de la fonction acquisition (Dollinger, 1986).

Longtemps considéré comme un service secondaire et comme principal responsable des dépenses de l'organisation, l'approvisionnement est devenu, avec l'évolution des contextes économiques et technologiques, les changements des conditions du marché telles que la rareté de plusieurs matières et l'agressivité de la concurrence (Kraljic, 1983), une variable stratégique qui est déterminante de la capacité concurrentielle de l'entreprise (Brueel, 1986).



Si une gestion stratégique des approvisionnements a soulevé quelques intérêts au niveau de la recherche, ce sujet a majoritairement été étudié en regard de la gestion de grandes entreprises. Il n'en demeure pas moins que la PME subit les mêmes contraintes de marché que la grande entreprise, qu'elle est de par sa nature plus dépendante de son environnement (Dollinger, 1986) et a moins d'influence sur celui-ci que la grande entreprise (Child, 1972). Il est donc aussi important, sinon plus, qu'elle s'attarde à une gestion stratégique de cette fonction, qui exploitée de façon appropriée, pourrait être une source d'amélioration des performances de l'entreprise.

## CHAPITRE I

### LE CADRE CONCEPTUEL

#### A. La recension de la documentation

La documentation disponible sur le sujet de la gestion des approvisionnements est quasi totalement reliée à la réalité des grandes entreprises. Etant donné le peu de documentation référant directement à la petite et moyenne entreprise, cette documentation semble tout de même utile pour cerner un cadre de recherche au niveau de la PME. Effectivement, en terme d'importance économique et stratégique, les concepts traités s'appliquent autant à la réalité d'une petite que d'une grande entreprise, et il en va de même en ce qui a trait aux autres concepts décrits ultérieurement dans ce cadre. Ce qui est le plus susceptible d'être différent réfère aux activités opérationnelles. Fondamentalement cette documentation est utilisable, mais il faut cependant tenir compte, au niveau du questionnement empirique, d'ajustements relatifs au degré de formalisation moindre des activités au sein d'une PME comparativement à une grande entreprise.

À ce stade-ci, il convient de faire une distinction entre les termes approvisionnements et achats. La fonction approvisionnement regroupe un ensemble d'activités : la manutention, la conservation, le conditionnement, le transport des matières, la liquidation rationnelle des surplus d'actifs ainsi que l'acquisition. Cette dernière réfère aux achats, à la location, à la sous-traitance et à la fabrication interne (Nollet, Kelada, Diorio, 1986). Pour les fins de la présente

étude nous utiliserons en général le terme approvisionnement pour désigner les activités de cette fonction.

### 1. L'importance stratégique de la gestion des approvisionnements

Une gestion spécifique des approvisionnements est souvent perçue comme étant facultative à cause des faibles coûts salariaux qu'elle implique et du peu de visibilité qu'elle a sur les résultats de l'entreprise. Cependant si on s'attarde à analyser les rôles de cette fonction, on peut facilement en faire ressortir l'importance économique et stratégique.

La gestion des approvisionnements vise à mettre à la disposition de l'organisation les biens et services dont celle-ci a besoin, selon le niveau de qualité exigé, en quantité ou volume requis, dans le délai ou temps fixé, à l'endroit voulu, et le tout au moindre coût possible (Nollet et al., 1986). Pour ce faire les responsables de cette fonction tentent de réduire les prix, d'augmenter le taux de rotation des stocks, de minimiser les coûts de manutention, d'assurer un approvisionnement continu sans pénurie, d'assurer une qualité régulière ainsi qu'établir et maintenir de bonnes relations avec les fournisseurs actuels et potentiels (Raedels, 1983).

À ce niveau de l'évaluation des rôles de cette fonction, on peut percevoir que la gestion des achats n'a pas seulement une importance liée à la gestion

opérationnelle où elle doit satisfaire les besoins des requérants dans l'entreprise. La manière dont elle réalisera ses activités se reflètera sur la performance générale de l'entreprise. Effectivement, une entreprise manufacturière dépense en moyenne 59% de ses revenus en approvisionnement de biens et services; ce pourcentage s'élève à 63%, si on y inclut les achats d'équipements (Leenders et al., 1985). Une étude citée par Pressuti (1988) et réalisée par l'Université de la Caroline du Nord en 1987 sur les entreprises manufacturières américaines, révèle même que dans certains cas ce taux s'élève à 75%.

On peut donc dire que l'efficacité des approvisionnements en termes de réduction de coûts a un impact direct sur les profits d'une entreprise. Par exemple, si une entreprise a une marge de profit de 10% de ses revenus et que ses dépenses en approvisionnements représentent 60% de ses revenus, une économie de 10% sur ces dépenses équivaut en moyenne à 6% de ses revenus, ce qui augmenterait ses profits de 60% (Nollet, Kelada, Diorio, 1986).

À l'égard de l'importance économique démontrée, on peut conclure à l'instar de Finley (1984), que l'indicateur le plus direct de la capacité d'une entreprise à survivre est son accès aux ressources nécessaires à son fonctionnement et à leur acquisition. Un meilleur accès aux ressources, en terme de prix, de disponibilité et de livraison doit réduire les coûts. Ces éléments sont d'autant plus importants dans une petite entreprise qui ne peut se permettre de perdre son capital financier dans

des pratiques d'approvisionnement négligées (Pressuti, 1988). Dobler, Lee et Burt (1984) font d'ailleurs ressortir, dans une étude réalisée auprès de petites entreprises, que les coûts d'achat peuvent varier de 10% à 15% dépendant de la manière dont les approvisionnements sont gérés.

Aussi, il ne faut pas négliger cette fonction relativement à l'information qu'elle peut produire. En continuel contact avec les intervenants externes de l'entreprise, ses responsables peuvent être une source de renseignements très importante sur les produits existants sur le marché, les nouveautés pouvant améliorer le rendement ou faciliter la tâche des demandeurs internes et ils sont au fait du marché en ce qui concerne les produits et services susceptibles d'être utilisés par leur organisation.

En ce qui a trait aux objectifs stratégiques dans l'entreprise, on ne peut non plus négliger l'impact que la gestion des approvisionnements aura sur la possibilité de les réaliser (Cavinato, 1984). Les objectifs financiers seront réalisés au travers de la capacité concurrentielle qui dépend en grande partie des coûts reliés aux intrants utilisés pour la fabrication. Les objectifs de produits, ainsi que les champs d'activités futures de l'entreprise, seront influencés par la qualité et la disponibilité des intrants de même que la fiabilité des sources d'approvisionnement. Ces variables sont dépendantes des efforts fournis par l'entreprise dans sa recherche d'information sur l'environnement, sa recherche de fournisseurs, de nouvelles matières et sources d'approvisionnement et de sa qualité de gestion.

Ces éléments concernant la gestion des approvisionnements font ressortir les deux types d'activités qui font partie de cette fonction, le premier consistant en une gestion opérationnelle, le second en une gestion stratégique. Ces deux activités sont conséquentes et complémentaires, quoique différenciées de par leur nature en ce qui a trait à l'importance économique et stratégique.

### 1.1 La gestion opérationnelle des approvisionnements

La gestion opérationnelle des approvisionnements réfère aux activités fonctionnelles qu'une entreprise doit réaliser afin d'acquérir les biens et services nécessaires à son fonctionnement. C'est au travers de ces activités que l'entreprise pourra augmenter sa performance financière en ayant une gestion efficiente de ses approvisionnements.

### 1.2 Le processus d'achat

Les différentes activités sont regroupées selon un processus général d'achat qui rencontre, à quelques différences près, la théorie initialement développée par Robinson, Faris et Wind (1967) et endossé subséquemment par divers auteurs (Leigh et Rethans, 1984; Nollet, Kelada et Diorio, 1986; Bouchard et Pelletier, 1985; Dayan, 1985; Anderson, Chu, Weitz, 1987; Ghingold, 1986; Leenders, Fearon et England, 1985). Si tous semblent s'entendre sur la présence des étapes identifiées, et ce, dans un contexte général, le degré de leur présence selon le type d'achat à réaliser est un sujet de discussion (Ghingold, 1986; Anderson, Chu, Weitz, 1987). Cet état de fait

selon Moriarty (1980) est dû au peu de vérifications empiriques des théories et de leur implication dans la gestion.

Les étapes du processus précédemment mentionnées sont les suivantes :

- 1.2.1 L'anticipation et la reconnaissance du besoin;
- 1.2.2 La détermination des caractéristiques du produit ou service désiré;
- 1.2.3 La spécification des caractéristiques et quantité des produits ou services désirés;
- 1.2.4 La recherche de fournisseurs potentiels;
- 1.2.5 La cueillette et l'analyse des propositions des fournisseurs;
- 1.2.6 L'évaluation et le choix d'un fournisseur;
- 1.2.7 L'émission de la commande d'achat;
- 1.2.8 La rétroaction sur la performance du produit et du fournisseur.

En regard de la recension de la documentation réalisée précédemment, ces huit phases seront effectuées lors de l'acquisition de produits ou services. Cependant elle seront plus ou moins présentes selon le type et l'importance du produit ou du service à acquérir. Aussi, au niveau des différentes phases, on remarquera une implication plus ou moins grande du service des approvisionnements qui travaillera alors en coordination avec d'autres services de l'entreprise.

Une étude réalisée par Jackson (1990) auprès de 333 entreprises démontre à ce niveau le degré d'interaction du service achat avec les autres services de l'entreprise soit 40% avec le service de l'ingénierie, 34,8% avec la production et 34,2% avec le service des ventes.

Pour une meilleure compréhension du lecteur, les différentes phases du processus d'achat sont décrites.

#### 1.2.1 L'anticipation et la reconnaissance du besoin

Dès que quelqu'un dans l'organisation croit percevoir un besoin susceptible d'être satisfait par un fournisseur extérieur, la situation d'achat existe virtuellement. Il peut être présent dans n'importe quel service de l'entreprise et, lorsqu'il est réel, il se précise rapidement et on peut le satisfaire en acquérant un produit ou un service correspondant au besoin exprimé; il se concrétise alors par une demande de réquisition au service des approvisionnements (Bouchard et Pelletier, 1985; Dayan 1985).

#### 1.2.2 La détermination des caractéristiques du produit ou service désiré

Il s'agit en fait de déterminer précisément comment satisfaire le besoin. Le service de la production et, dans certains cas le service d'ingénierie, peuvent jouer un rôle actif dans la définition des caractéristiques essentielles de certains éléments de l'équipement de base, tels la convenance à l'usage, la durabilité, la fiabilité, etc... Cette étape permet au fournisseur potentiel de vérifier dans quelle mesure il a la



capacité de satisfaire le besoin identifié.

### 1.2.3 La spécification des caractéristiques et quantité des produits ou services désirés

Cette étape correspond à la concrétisation du besoin et à la cueillette d'informations en vue d'une première évaluation. La description précise et détaillée du besoin doit être communiquée aux personnes intéressées (Bouchard et Pelletier, 1985). Les éléments qu'on pourra retrouver concernant les spécifications normatives et qualitatives sont la marque de commerce, les spécifications physiques, les spécifications de performance, etc...

### 1.2.4 La recherche de fournisseurs potentiels

Une fois que l'organisation a déterminé la nature du produit le plus susceptible de répondre à ses attentes, elle choisit habituellement, parmi un groupe de fournisseurs, ceux qu'elle juge les plus aptes à répondre à ses besoins. Ce choix peut s'effectuer grâce à un processus d'évaluation dont la nature et l'étendue varient en fonction du type d'organisation et des situations particulières d'achat (Bouchard et Pelletier, 1985). Souvent les acheteurs utilisent des sources d'informations leur permettant de mieux connaître les fournisseurs autrement qu'en se fondant sur leur mémoire ou leur intuition. Bruel (1986) énumère les principales sources d'informations que l'on retrouve au tableau 1.

Tableau 1

## Sources d'informations sur les fournisseurs

---

Les catalogues : Les catalogues fournissent des descriptions détaillées des produits, les codes fournisseurs, les spécifications et tolérances des dits produits, ainsi que des renseignements relatifs aux pièces de rechange. En ce qui concerne les fournitures standards, ils comportent des prix, précisent les conditions de paiement et les ristournes proposées. Enfin, ils fournissent souvent les coordonnées des interlocuteurs à contacter.

La publicité : Elle permet, lorsqu'elle est descriptive, d'informer les approvisionneurs sur les nouveautés.

La presse professionnelle : Elle comporte toujours des articles sur de nouvelles applications ou de nouveaux produits.

Les annuaires professionnels : Ils enregistrent de façon exhaustive des mises à jour de l'ensemble des entreprises appartenant à un secteur économique et ils fournissent ainsi un certain nombre de renseignements généraux.

Les représentants : Il s'agit là d'un moyen privilégié de contact avec un fournisseur potentiel.

---

Tableau 1

## Sources d'informations sur les fournisseurs (suite)

---

Les visites d'entreprises : Assez fréquemment, une visite aux fournisseurs se justifiera. Ce sera d'ailleurs l'occasion de mieux apprécier la capacité de production de l'entreprise, la qualité de ses processus de production et la compétence de ses équipes techniques.

Les avis de collègues : Lorsque certains renseignements ne peuvent être obtenus par des sources classiques, et dans la situation où l'on n'a jamais travaillé avec un fournisseur, il peut être opportun d'en parler à des confrères dans la mesure où il n'y a pas de situation concurrentielle directe avec eux.

Les fichiers fournisseurs : Le fichier fournisseur, pour être utilisable, doit comporter trois parties différentes : la première étant le profil du fournisseur (financier, technique, et administratif); la seconde, les évaluations du fournisseur et finalement un dossier suivi.

Les échantillons : Assimilés à une source d'information, des échantillons peuvent être fournis par les fournisseurs afin d'être testés et de permettre une appréciation de la qualité.

---

Source : Bruel, 1986

#### 1.2.5 La cueillette et l'analyse des propositions des fournisseurs

Lorsque l'information nécessaire est connue, la recherche d'information et l'analyse des propositions sont faites simultanément, surtout quand il s'agit de l'achat de produits courants.

#### 1.2.6 L'évaluation et le choix d'un fournisseur

L'acheteur, ou le service des approvisionnements, doit analyser chacune des propositions des fournisseurs et déterminer celles qui sont acceptables. Le processus d'évaluation des offres ainsi sélectionnées donne lieu à la négociation dont l'avantage est de permettre l'analyse de tout facteur jugé pertinent à la satisfaction des besoins de l'organisation.

L'entreprise qui acquiert un produit important doit vérifier si le fournisseur est en mesure de le lui livrer comme convenu. Elle doit évaluer les fournisseurs potentiels en fonction de leur compétence technique, de leur situation financière, de leur service et de leur compétence administrative (Bouchard et Pelletier, 1985). Nollet, Kelada et Diorio (1986) proposent certains facteurs pour évaluer des fournisseurs potentiels (Tableau 2).

Tableau 2  
Vérification de la situation de fournisseurs potentiels

---

Capacité économique et financière :	Solvabilité
	Liquidité
	Politique de crédit
	Situation financière
	Actifs
	Relations avec
	- Banque
	- Clients
Capacité administrative :	- Créditeurs
	- Débiteurs
	Planification et contrôle
	Organisation
	Procédures
	Système de contrôle et d'assurance de la qualité
Capacité technique :	Programme de motivation et de formation
	Capacité de production
	Equipement et outillage

---

Source : Nollet, Diorio et Kelada (1986).

Les méthodes d'évaluation des fournisseurs potentiels varient en fonction de la situation d'achat, de sa complexité et de l'importance des approvisionnements. Par exemple, lorsque l'entreprise doit se procurer un produit nécessaire à la bonne marche de son processus de fabrication, une évaluation très minutieuse s'impose. Par contre, pour un produit courant, une simple vérification dans la documentation du service des approvisionnements peut suffire.

En ce qui a trait au choix des fournisseurs, Wieters et Ostrom (1977) suggèrent qu'une PME devrait développer une méthode d'évaluation simple, peu coûteuse et flexible pour s'assurer qu'elle sélectionnera des fournisseurs qui pourront lui procurer un avantage compétitif. Une bonne évaluation des fournisseurs permet de s'assurer la qualité requise pour les produits intrants. Cet élément est particulièrement important car la qualité d'un produit fini est le plus souvent déterminée par la qualité des produits qui le composent (Broom et Longenecker, 1961).

Selon d'autres auteurs (Bouchard et Pelletier (1985), Wieters et Ostrom (1977), le choix du fournisseur devrait s'effectuer selon les critères spécifiques suivants tout en tenant compte de la situation du fournisseur telle qu'indiquée au tableau 2 de la page 14.

- le prix net du produit;
- la qualité offerte;
- les promesses de livraison;

- l'assistance technique disponible;
- le service;
- les coûts de transport;
- la qualité disponible;
- l'attitude du fournisseur;
- la réputation générale du fournisseur.

D'autres critères ont été identifiés par divers auteurs (Bruehl, 1986; Gobeil et Jobidon, 1987; Barre, 1976; Zenz, 1981) en plus de ceux précédemment cités.

1. Le respect des procédures : copie de factures, retour des accusés de réception, etc...
2. L'impression personnelle : de très petites entreprises réussissent à créer une bonne impression. Bien qu'avec des ressources limitées, elles présentent une image qui leur est favorable auprès de l'acheteur. Cette image se fonde sur une appréciation souvent subjective de la valeur du partenaire d'affaires.
3. L'habileté dans la vente : cette habileté peut laisser croire à un service compétent après la vente.

4. La localisation géographique.
5. Le volume antérieur d'échanges : un fournisseur qui collabore depuis plusieurs années mérite une attention spéciale. Au cours de ces années, il a su offrir un service adéquat et faire preuve de perspicacité pour satisfaire les besoins de l'acheteur.
6. Le service de formation : pour certains articles requérant une formation technique, cet élément peut se révéler plus important que tout autre.
7. La capacité de production : le fournisseur doit posséder les installations techniques et immobilières requises pour garantir un certain volume de production. La capacité de production est un critère de sélection préalable au choix du fournisseur mais doit faire l'objet d'un suivi, même pendant l'exécution du contrat.

#### 1.2.7 L'émission de la commande d'achat

Une fois le fournisseur choisi, les services financiers allouent les crédits nécessaires à l'achat et l'acheteur confirme la commande au fournisseur. Après la signature du contrat et la livraison de la commande, le service achat doit continuer l'évaluation du fournisseur. On procédera alors à la phase finale du processus, soit la rétroaction sur la performance du produit et du fournisseur.



### 1.2.8 La rétroaction sur la performance du produit et du fournisseur

La rétroaction consiste à assurer un suivi sur les facteurs qui ont servi à l'évaluation de la proposition du fournisseur. Les capacités techniques, économiques, financières et administratives devraient aussi faire l'objet d'un suivi périodique par le biais de fichiers fournisseurs. Wieters et Ostrom (1977), ainsi que Leenders, Fearon et England (1985), qualifient un bon fournisseur comme celui qui fournit la qualité spécifiée et livre à temps tel que promis, qui a un prix acceptable, qui réagit adéquatement à des besoins imprévus tels qu'une augmentation ou une diminution du volume d'affaires, des changements de spécifications, des problèmes de service ou toutes autres requêtes légitimes. De même, un bon fournisseur prend l'initiative en suggérant de meilleures façons de servir son client et tente de développer des produits.

## 2. La gestion stratégique des approvisionnements

Une gestion stratégique des approvisionnements signifie que les stratégies de la fonction approvisionnement sont intégrées totalement à la stratégie globale de l'entreprise et constitue une partie des efforts réalisés à l'implantation de la planification stratégique. La fonction approvisionnement adopte des techniques et des pratiques d'achat qui renforcent la position concurrentielle de l'entreprise (Reck et Long, 1988).

Selon Mike Voelker (1991), la contribution de la fonction approvisionnement à la stratégie de l'entreprise ne tient pas seulement aux dollars économisés. Une gestion stratégique des approvisionnements ainsi que le développement de fournisseurs et de partenariats stratégiques avec eux, sont autant d'éléments de contribution du service approvisionnement à la stratégie de l'entreprise. Bien que les éléments mentionnés précédemment ne soient pas quantifiables en bénéfices à court terme, ils résultent à long terme en une amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise en assurant une stabilité d'approvisionnement, une stabilité dans le service et une fiabilité des produits, ce qui peut permettre d'augmenter les bénéfices à long terme.

Reck et Long (1988) font ressortir qu'une gestion stratégique des approvisionnements implique, entre autres, que les fournisseurs soient considérés comme une ressource importante sélectionnée attentivement et continuellement motivée; que les marchés, les produits et les fournisseurs soient continuellement contrôlés et analysés; et que la performance de la fonction approvisionnement soit mesurée en terme de contribution au succès de l'entreprise. Les activités du gestionnaire des approvisionnements sont majoritairement axées vers l'identification, l'analyse et l'interprétation des tendances politiques et économiques, des développements technologiques et des actions des fournisseurs et ce, afin de prendre avantage des opportunités en devançant les compétiteurs.

Ce qui ressort principalement des informations précédentes est que la fonction approvisionnement peut être une source d'information importante en terme de contribution à la stratégie de l'entreprise et aussi que le développement de relations suivies avec des fournisseurs aideront à l'acquisition de l'information en plus d'assurer à l'entreprise une qualité générale au niveau de la gestion des intrants qui se traduit par un avantage au niveau de ses approvisionnements.

Ces deux derniers éléments sont détaillés subséquemment afin de vérifier leur impact potentiel spécifique sur la stratégie de l'entreprise.

### 2.1 Les relations avec les fournisseurs

Les relations avec les fournisseurs sont une partie importante du travail du service approvisionnement et ce, d'autant plus pour les PME qui sont les premières à être touchées en période de rareté de matériaux. En effet, durant ces périodes elles ont un pouvoir très limité face à leurs fournisseurs, quant à la continuation des livraisons et quant à l'identification des substituts possibles. Aussi, les prix sont souvent plus élevés à cause des pressions de la demande. Ces éléments placent la PME en situation de faiblesse vis-à-vis des grandes entreprises qui ont plus de pouvoir pour négocier avec leurs fournisseurs et sont souvent intégrées verticalement pour l'accès aux matériaux vitaux (Chandran, De Salvia et Young, 1977). Les PME doivent donc palier à cette situation en encourageant des relations

constructives avec leurs fournisseurs. Selon une étude de Rothfeld (1974), en période de rareté, les fournisseurs feront affaires avec des approvisionneurs respectueux, bien informés, confiants et qui établissent des relations stables et à long terme. Une autre recherche de Dubinsky et Ingram (1982) indique que les fournisseurs dans ces conditions recherchent les approvisionneurs sympathiques, qui connaissent bien leurs produits, qui planifient attentivement leurs approvisionnements et qui facilitent le processus de vente. Ils ne seront pas portés à transiger avec des acheteurs de prix, des marchandeurs ou coupeurs de prix.

S'il s'avère important d'avoir de bonnes relations avec les fournisseurs en période de rareté de matières, ce mode de fonctionnement peut aussi être très utile dans une situation économique difficile. Une étude de Churchill et Lewis (1984) concernant le comportement de 1 057 PME durant la récession de 1982, fait ressortir que 71% des entreprises qui ont pris des mesures pour alléger l'impact des conditions économiques difficiles, l'ont fait dans 79% des cas en faisant des approvisionnements sur commandes restreintes plutôt que de maintenir des stocks importants : dans 73% des cas, elles ont demandé des délais de livraison plus courts et dans 60% des cas, des délais de paiement plus longs. Tous ces points de négociation se transigent plus facilement si les relations avec les fournisseurs sont bonnes.

Bien que ces périodes difficiles soient plus évidentes en ce qui à trait à l'entretien de bonnes relations avec les fournisseurs, il est tout aussi important de le faire lorsque les conditions économiques sont meilleures car les fournisseurs peuvent donner de l'information inestimable sur les produits, sur l'industrie et les prévisions économiques, sur le secteur, sur le marché et les compétiteurs (Dollinger, 1986).

Leenders, Fearon et England (1980) proposent un guide pour assurer que de solides relations soient maintenues avec les fournisseurs (Tableau 3).

Tableau 3

Entretien des relations avec les fournisseurs

---

Le traitement des représentants

1. Les recevoir sans délais.
  2. Ecouter leur présentation.
  3. Discuter des transactions.
  4. Etre franc et sincère.
  5. Répondre aux questions d'éthiques.
  6. Assurer une compréhension complète.
-

Tableau 3

## Entretien des relations avec les fournisseurs (suite)

---

Le traitement des compagnies

1. Ne pas demander de soumission si on n'a pas l'intention de la considérer sérieusement.
  2. Garder les spécifications claires et justes.
  3. Garder la compétition ouverte et loyale.
  4. Garder confidentielles les soumissions.
  5. Ne pas prendre avantage des erreurs des vendeurs.
  6. Ne pas encourager la refonte de soumissions, s'il y a lieu et s'assurer que tous les soumissionnaires ont la même possibilité.
  7. Coopérer pour résoudre les difficultés des vendeurs.
  8. Négocier rapidement et équitablement les refus de marchandises.
  9. Rejeter les soumissions avec courtoisie sans divulguer d'informations confidentielles.
  10. Répondre aux lettres rapidement.
  11. Étudier les échantillons, tests et rapports rapidement, complètement et honnêtement.
  12. Soumettre des horaires de livraison et en assurer le suivi.
  13. Éviter d'entraîner le vendeur dans des obligations autres que celles nécessitées par les transactions.
-

## 2.2 L'importance de l'information générée par la fonction approvisionnement

Une connaissance opportune et exacte de l'environnement semble être un élément majeur de succès ou d'échec dans la PME en croissance. En effet, selon une étude de Pearce, David et Chapman (1982), l'examen de l'environnement est un moyen de regarder le monde à l'extérieur de l'entreprise pour qu'elle puisse anticiper les nouvelles opportunités et les dangers imminents assez tôt pour en profiter ou les contrer efficacement. En effet, plusieurs importantes raisons de faillites telles une planification déficiente, des prix non réalistes, le sur-investissement et un contrôle inadéquat des coûts peuvent être retracées dans l'inattention du propriétaire dirigeant envers ce qui se passe à l'extérieur de son entreprise.

Cette approche de la planification n'est toutefois pas partagée par tous les chercheurs; en effet, Sheenan (1975), Kallman et Shapiro (1980) concluent que la planification n'est pas garante du succès d'une entreprise. Il n'en demeure pas moins que plusieurs études énumérées dans Glueck et Jauch (1984) supportent la notion que la probabilité de succès est plus grande pour les entreprises engagées dans un processus de planification stratégique. L'élément le plus critique de cette planification a été cité par Robinson et Littlejohn (1981) comme étant l'utilisation appropriée des informations en provenance de l'extérieur de l'entreprise.

Concernant ce sujet, Howell, Stephenson et Frazier (1982) dégagent la difficulté pour les PME d'utiliser des sources d'informations extérieures facilement accessibles telles les statistiques publiées par les agences gouvernementales. En effet, l'information qu'on y retrouve est trop générale pour une entreprise qui veut, par exemple, mesurer les activités de ses concurrents. Une recherche de Specht (1987) vient appuyer cette affirmation en révélant que la PME qui perçoit son environnement comme étant complexe et en changement, préfère les sources d'informations personnelles qui impliquent des contacts directs avec les clients, les fournisseurs ou les autres qui ont un impact direct sur l'efficacité de l'organisation plutôt que des sources impersonnelles qui se rapportent à diverses sources d'informations écrites. Une autre étude réalisée par Young et Welsch (1983) vient confirmer les études précédentes. Cette recherche avait pour objet de vérifier selon différents types de problèmes rencontrés quelles étaient les sources d'informations privilégiées entre des sources personnelles, écrites, institutionnelles et électroniques. Les résultats obtenus proviennent de 193 PME et semblent indiquer que les propriétaires dirigeants privilégient les sources personnelles d'informations pour résoudre la majorité des problèmes rencontrés.

Même si ces recherches semblent avancer l'idée que la planification stratégique est importante pour la PME, il n'en demeure pas moins que les contraintes de temps et d'argent ne lui permet pas d'engager des ressources dans



une recherche sophistiquée sur l'environnement. Une stratégie simple et peu coûteuse consiste donc à parler aux clients et aux fournisseurs. Johnson et Kuehn (1987) ont vérifié auprès de 132 PME si elles utilisaient cette stratégie pour obtenir de l'information sur leur environnement. Il s'est avéré qu'effectivement les clients et les fournisseurs étaient utilisés le plus fréquemment, soit à des taux de 65% et 56% respectivement.

L'ensemble de ces recherches semble corroborer, selon les thèmes complémentaires qu'elles abordent, que la planification stratégique est un facteur important de réussite pour la PME, que l'utilisation de l'information extérieure contribue à cette stratégie et que les sources d'informations privilégiées sont les contacts personnels, en particulier au niveau des clients et des fournisseurs.

En ce qui concerne la recherche en cours, nous nous attardons plus spécifiquement aux informations en provenance des fournisseurs qui peuvent aider l'entreprise à mieux planifier ses activités et orienter ses objectifs. Dollinger (1986) identifie certaines de ces informations pouvant provenir des fournisseurs (Tableau 4).

Tableau 4

## Informations disponibles en provenance des fournisseurs

---

A. Informations sur les produits

1. Les produits les plus en demande : demande croissante, demande décroissante.
2. Planification de nouveaux produits, extension de lignes, nouvelles lignes.
3. Produits courants éliminés, substituts offerts.

B. Informations sur l'industrie et les prévisions économiques

1. Prévision pour l'industrie dans une économie forte, faible.
2. Changements dans l'environnement de l'industrie.
3. Vulnérabilité de l'industrie aux produits substituts.
4. Changements technologiques anticipés, impact sur la productivité.

C. Informations sur le secteur

1. Tendance des prix.
2. Pénurie et rareté de produits.

D. Informations sur la concurrence

1. À qui le vendeur fournit, quels produits.
  2. Ses plus gros clients, dans quelle mesure.
  3. Quels clients augmentent leurs commandes, les diminuent.
  4. Les forces et faiblesses des concurrents.
-

La recherche de ces informations fait partie du rôle que le service approvisionnement doit jouer dans l'entreprise en plus de gérer ses approvisionnements en conformité avec la stratégie de l'entreprise. Au cours d'une entrevue accordée à Avery (1991), Bruce P. Aubin, vice-président senior aux opérations techniques de Air Canada mentionne que dans cette entreprise le service approvisionnement fournit à la planification corporative de l'information sur les tendances du marché et les variations de prix des ressources matérielles. Le service approvisionnement doit prévoir et anticiper la disponibilité et le prix, ce qui est particulièrement important au niveau de l'essence dans leur cas. Dans le cas d'entreprises plus petites, une entreprise fabriquant des pièces de plastique par injection (Reck et Long, 1988) pour l'industrie automobile et informatique donne la responsabilité au personnel de la fonction approvisionnement d'analyser et de prévoir la rareté des matériaux et l'escalade des prix et d'en prévenir les autres fonctions de l'entreprise afin que les plans stratégiques puissent être modifiés en conséquence. Dans une autre entreprise de plus grande envergure, le personnel de la fonction approvisionnement supporte les nouvelles opportunités apportées par le marketing de par leurs connaissances des tendances du marché amont et des fluctuations de coûts pouvant influencer ces projets. Cavinato (1984) mentionne que le service approvisionnement est la librairie centrale concernant les informations sur le marché amont.

### 3. Le champ d'action, les caractéristiques organisationnelles et environnementales des entreprises plus sujettes à gérer stratégiquement leurs approvisionnements

Une gestion stratégique des approvisionnements pourrait être plus ou moins présente dans l'entreprise selon l'influence de certains éléments, tels le champ d'action et certaines caractéristiques organisationnelles et environnementales.

Dans un premier temps, le champ d'action doit certes être pris en considération, celui-ci étant par définition une option fondamentale et une composante structurelle de la stratégie d'une entreprise. Effectivement, le champ d'action correspond aux produits qu'elle offre, à la clientèle qu'elle vise, aux territoires où est localisée cette clientèle et enfin à sa technologie de production (Chicha, 1987). Ces diverses pierres angulaires sont autant d'éléments qui influencent les variables stratégiques d'une entreprise.

L'approvisionnement est une des variables stratégiques parmi d'autres dans l'entreprise. On ne peut donc passer sous silence l'influence possible du champ d'action sur sa gestion, même si dans l'état actuel de la recherche on ne peut déterminer dans quelle mesure et de quelle façon se répercutera cette influence.

En ce qui a trait à certaines caractéristiques organisationnelles et environnementales, Gronhaug (1976), Ammer (1974), Porter (1979) et Kraljic (1983)

relèvent certaines particularités des entreprises à ce niveau qui pourraient influencer l'attention qu'elles accorderont à la gestion des approvisionnements.

Selon Kraljic (1983), deux facteurs peuvent influencer une gestion stratégique des approvisionnements : le premier étant l'importance stratégique des approvisionnements en terme de valeur ajoutée par ligne de produit mesuré par le pourcentage de matières premières dans les coûts totaux et leur impact sur la rentabilité; le second étant la complexité du marché d'approvisionnement mesurée par la rareté des fournitures, l'avancement de la technologie ou la possibilité de substituts, les barrières à l'entrée, les conditions de monopole ou d'oligopole et les coûts et complexité de fabrication. Le second facteur est repris par Porter (1979) qui spécifie plus en détail le pouvoir et la complexité du marché amont. Il décrit ces concepts en s'appuyant sur divers points tels la domination par un petit groupe d'entreprises plus concentré que l'industrie dans laquelle elles vendent. Leur produit étant unique ou du moins différencié, il n'y a pas ou peu de produits substituts existants et de plus, l'industrie n'est pas un client important pour le marché amont. Toujours en regard de ce facteur, Gronhaug (1976) l'explique en terme de dépendance et d'indépendance vis-à-vis un produit en alléguant que le degré de dépendance varie d'une organisation à l'autre selon son environnement et son secteur d'activité.

En ce qui a trait au premier facteur, Ammer (1974) fait ressortir qu'une entreprise qui dépense 50% de ses revenus en approvisionnements portera plus attention à la gestion de ceux-ci et si elle dépense 60% et plus de ses revenus à cette activité, elle gèrera les approvisionnements de manière plus stratégique car elle considèrera que la performance de cette fonction est réellement vitale pour le succès de l'entreprise. Ammer soulève aussi le fait que la taille de l'entreprise influence cette propension à gérer ses approvisionnements. Plus l'entreprise est grande, plus elle aura du personnel qualifié pour cette activité. Cependant il sera plus isolé des décisions stratégiques que dans une entreprise plus petite.

La précédente recension de la documentation fait ressortir les principales caractéristiques organisationnelles et environnementales influençant la gestion des approvisionnements comme étant le pourcentage des approvisionnements sur les ventes, la complexité du marché fournisseur, le secteur d'activité de l'entreprise et sa taille.

#### 4. L'incidence de la gestion des approvisionnements sur la performance financière des entreprises

À partir des informations recensées précédemment, il ressort qu'une entreprise qui gère ses approvisionnements de manière efficiente devrait avoir de meilleurs résultats financiers. Une recherche de Dollinger faite en 1982 vient confirmer en partie cette allégation. L'étude a été réalisée à partir de 81 PME

américaines provenant de quatre secteurs, soit deux manufacturiers et deux de détail, dans les domaines du textile et de l'alimentation. Ces entreprises existaient depuis en moyenne 30 ans, avaient en moyenne 47 employés et étaient contrôlées et gérées par un propriétaire dirigeant détenant la majorité des parts (51% et plus). La recherche consistait à évaluer l'incidence des contacts extérieurs, en terme de temps, sur la performance financière des entreprises. Les résultats sont similaires pour les quatre secteurs, sauf que pour les entreprises de détail les activités d'approvisionnement sont faites par le propriétaire dirigeant alors que dans le secteur manufacturier, ce sont d'autres personnes qui occupent cette fonction. On retrouve une forte corrélation positive entre le temps passé en activité d'approvisionnement (i.e. : le nombre total d'heures de contact avec les fournisseurs) et la performance financière.

Bien que la recension de la documentation révèle que l'obtention de l'information sur l'environnement est un apport considérable pour la stratégie de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que les rôles opérationnels de la fonction approvisionnement semblent aussi avoir une importance non négligeable envers cet apport stratégique. Cette étude ne vient pas confirmer totalement cet élément. En effet, on ne peut pas déterminer si ce sont les activités d'approvisionnement comme telles ou la recherche et l'utilisation de l'information, ou les deux, qui ont une incidence sur la performance financière de l'entreprise, étant donné que seul le temps passé en contact avec des fournisseurs a été analysé.

Une autre étude citée par Pressutti (1988) et réalisée par l'Université de Caroline du Nord mentionne que dépendant de la façon dont la fonction approvisionnement est gérée, les coûts d'approvisionnement peuvent varier de 10% à 15%, ce qui aura certes un impact sur la performance des entreprises.

Lors d'une entrevue faite par Avery (1991), David W. Kerr, président de Noranda inc., mentionne que ce qu'il attend principalement de son département d'approvisionnement est de contribuer à l'amélioration de leur rentabilité, car le seul moyen d'être plus profitable que leurs compétiteurs est d'avoir des coûts plus bas. Pour se faire, la responsabilité des approvisionnements est d'aider leurs fournisseurs à développer des avantages compétitifs afin qu'ils puissent les approvisionner au meilleur coût et de ne pas engager l'entreprise dans des ententes qui placeraient une pression indue sur la gestion financière. Bruce P. Aubin (Avery, 1991), vice-président de Air Canada, considère que les approvisionnements ont un impact sur la performance financière de toute entreprise. J. G. Spence (Avery, 1991), président de ICI Canada inc., considère que les approvisionnements sont vitaux pour le succès de leurs opérations, ceci étant d'autant plus visible en période de récession. De nombreuses entreprises, telles Sunoco inc., General Motors, Imperial Tobacco, Allen-Bradley Canada ltée. (Avery, 1991), considèrent que leurs départements d'approvisionnement les aident à améliorer leurs rentabilités en réduisant les coûts, en substituant certains produits, en modifiant des spécifications



de leurs produits et en leur apportant des bénéfices à long terme en acquérant des produits de qualité éprouvée.

Il semble donc qu'il y ait une relation certaine entre la gestion des approvisionnements et la performance financière des entreprises.

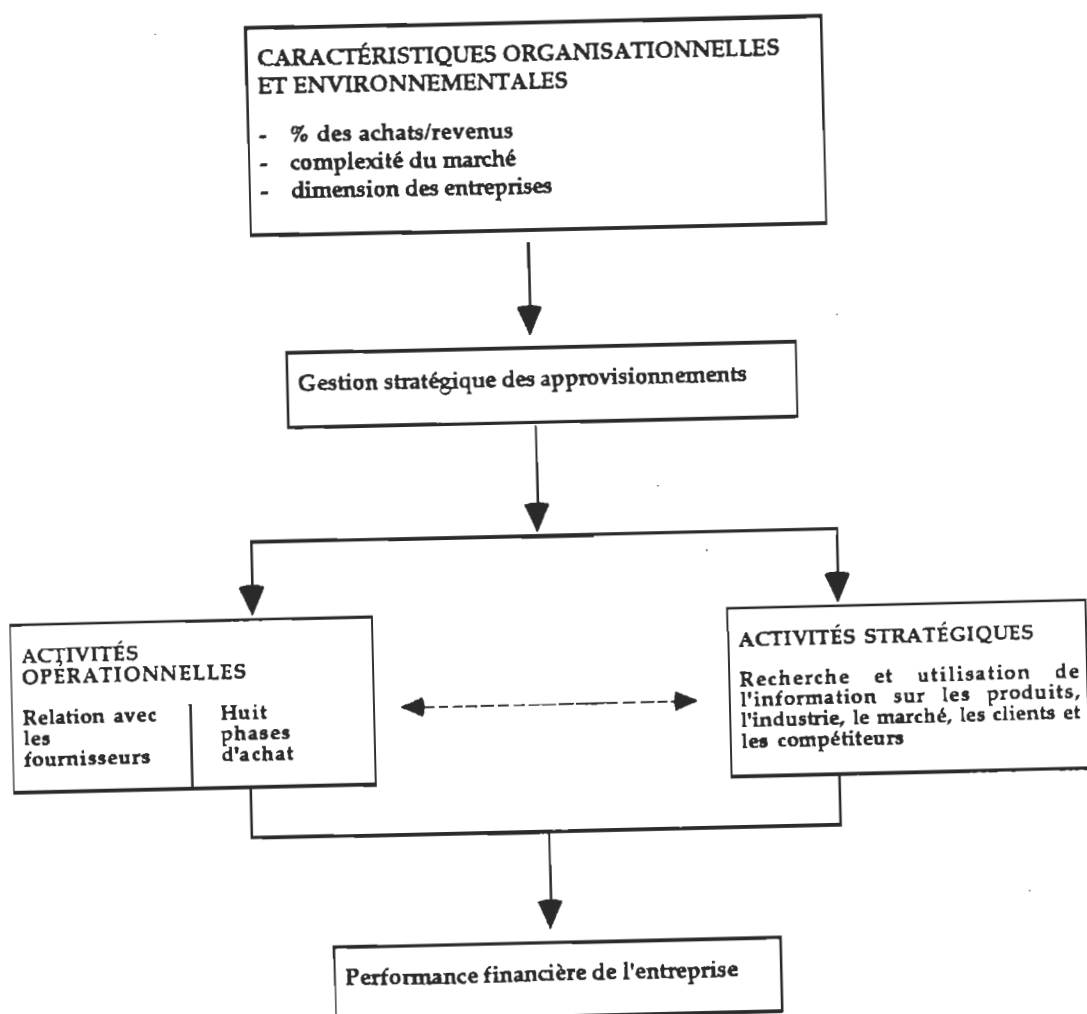
En fonction des informations recueillies au cours de l'élaboration du cadre conceptuel, nous tenterons de délimiter plus précisément quel impact les éléments mentionnés peuvent avoir sur la performance financière d'entreprises de plus petite envergure.

### B. Le modèle théorique

À partir de la recension de la documentation, le modèle théorique pouvant s'appliquer en regard de cette recherche a été développé (Figure 1). Ce modèle explique que le champ d'action d'une entreprise (Chicha, 1987) et que la présence de certaines caractéristiques organisationnelles et environnementales, soit un pourcentage élevé des revenus consacrés aux approvisionnements, la complexité du marché et la taille des entreprises (Gronhaug, 1976; Ammer, 1974; Kraljic, 1983; Porter, 1979), rendraient les entreprises plus sujettes à une gestion stratégique de leurs approvisionnements, ces éléments étant les variables modératrices du modèle.

La gestion stratégique des approvisionnements comporte des activités opérationnelles et des activités stratégiques qui sont évidemment conséquentes et complémentaires, donc indissociables les unes des autres. Ces éléments sont les variables indépendantes du modèle. L'utilisation de ce type de gestion aura une influence sur l'amélioration de la performance financière de l'entreprise (Dollinger, 1986; Pressutti, 1988) (Figure 1).

FIGURE 1 MODÈLE THÉORIQUE



## C. Les définitions conceptuelles

### 1. Les concepts

Divers concepts ont été étudiés au cours de l'élaboration du cadre conceptuel. Il convient ici de délimiter plus spécifiquement certains d'entre eux qui n'ont pas fait l'objet de définition ou qui ont été définis très largement.

#### 1.1 La stratégie de l'entreprise

Une multitude de définitions de la stratégie ont été relevées par Chicha (1987). Cependant, la plupart de ces définitions l'ont été en regard de la grande entreprise. La définition retenue est celle de Chicha (1987) qui, à partir de ses définitions, en a élaboré une plus spécifiquement applicable à la PME.

" La stratégie est un ensemble cohérent de choix à portée structurelle quant aux buts et objectifs de l'organisation et aux moyens pour y parvenir, compte tenu des ressources qu'elle peut y affecter et de sa situation par rapport à un environnement en évolution. "

À la lumière de cette définition, on peut cerner plus précisément ce que serait une gestion stratégique des approvisionnements.

Une gestion stratégique des approvisionnements est un moyen pour

l'entreprise d'atteindre ses objectifs économiques et commerciaux par l'acquisition des matières et des services qui lui permet de réaliser des produits compétitifs dans les meilleurs délais (Nollet, Kelada et Diorio, 1986).

Une gestion stratégique des approvisionnements fournit à l'entreprise de l'information sur son environnement pouvant être utilisée pour concevoir et établir sa position stratégique (Dollinger 1986).

## 2. Les variables

On retrouve dans le modèle élaboré des variables indépendantes, des variables dépendantes et des variables modératrices. Chacune d'entre elles peuvent être définies pour une meilleure compréhension de l'orientation de la présente étude.

### 2.1 Les activités opérationnelles (variable indépendante)

Les activités opérationnelles d'un service des approvisionnements sont ici définies par le processus d'achat en huit phases qui a longuement été élaboré au niveau de la recension de la documentation.

### 2.2 Les activités stratégiques (variable indépendante)

Pour les fins de cette étude, nous retenons principalement deux éléments : soit les relations avec les fournisseurs et l'information générée par la fonction approvisionnement.

Les relations avec les fournisseurs peuvent être définies comme suit : les fournisseurs sont considérés comme une ressource importante pour l'entreprise. Les responsables des approvisionnements développent des partenariats avec eux (Reck et Long, 1988) et encouragent des relations d'affaires constructives et mutuellement profitables.

L'information générée par les approvisionnements peut porter sur les tendances au niveau des prix, des produits, de l'industrie, du marché, des clients et des compétiteurs.

### 2.3 Le champ d'action, les caractéristiques organisationnelles et environnementales (variables modératrices)

La recension de la documentation fait état de ces variables comme étant des éléments à considérer dans l'identification des entreprises plus sujettes à avoir une gestion stratégique de leurs approvisionnements.

Le champ d'action a été défini comme suit par Chicha (1987) : "Le champ d'action d'une entreprise correspond aux produits qu'elle offre, à la clientèle qu'elle vise, aux territoires où est localisée cette clientèle, et enfin à sa technologie de production."

Les caractéristiques organisationnelles sont des caractéristiques propres et

internes à l'entreprise. On considère ici la taille d'une entreprise en regard du nombre d'employés, de ses dépenses, de ses revenus et du pourcentage de ceux-ci consacrés aux approvisionnements. De plus, leur impact sur la valeur ajoutée aux produits et sur la rentabilité totale de l'entreprise est aussi considéré (Kraljic, 1983; Ammer, 1974).

Les caractéristiques environnementales ici utilisées sont la complexité du marché amont défini par Kraljic (1983) comme étant la rareté des fournitures, l'avancement de la technologie, la possibilité de substituts, les barrières à l'entrée, les conditions de monopole ou d'oligopole, de même que les coûts et la complexité de fabrication. Porter (1979) ajoute à cette définition le faible pouvoir de négociation du client.

#### 2.4 La performance financière (variable dépendante)

La performance financière d'une entreprise doit tenir compte du fonds de roulement, des bénéfices non répartis, des ventes, des bénéfices avant intérêts et impôts, des actifs totaux ou de la valeur nette comptable en comparaison avec la valeur totale de son passif (Altman, 1983).

D'une façon générale, une entreprise ayant une croissance régulière de ses ventes, une bonne situation au niveau de ses liquidités et témoignant d'une bonne rentabilité sera considérée comme ayant une bonne performance financière.

## CHAPITRE II

### LES OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

#### A. Les objectifs

Les objectifs de cette recherche sont de décrire le comportement des PME manufacturières envers la gestion de leurs approvisionnements et de tenter d'identifier les entreprises les plus enclines à gérer stratégiquement leurs approvisionnements en termes de champ d'action, de caractéristiques organisationnelles et environnementales et de vérifier si ce type de gestion des approvisionnements a une influence sur la performance financière des entreprises.

#### B. Les hypothèses

En fonction de la méthodologie utilisée et des concepts qui sont traités dans le cadre de cette recherche, nous croyons que les éléments qui ressortent sont les suivants.

Au sein des plus petites entreprises, il est à prévoir que le propriétaire dirigeant cumulera aussi les fonctions d'acheteur. Le fait d'avoir un responsable des approvisionnements autre que le propriétaire dirigeant nous porte à penser que dans ces entreprises la gestion des approvisionnements fera l'objet d'un processus plus complet.

En ce qui concerne les répondants, on peut aussi croire qu'un niveau de scolarité élevé aurait tendance à formaliser les procédures en général et qu'une formation spécifique en gestion des opérations ou en approvisionnement renforcerait cet état de fait au niveau de la gestion des approvisionnements.

Bref, nous pensons que plus la taille de l'entreprise sera grande et que plus les gens dans l'entreprise auront une formation ou une expérience spécifique, plus les entreprises auront la possibilité d'avoir une gestion des approvisionnements organisée. Cet énoncé reflète la théorie avancée par Ammer (1974).

Cependant, si ces éléments ont une certaine influence, ils ne sont pas suffisants pour assurer des résultats probants. D'autres variables propres à l'entreprise telles les caractéristiques organisationnelles et environnementales définiront non seulement une gestion organisée, mais aussi une gestion stratégique des approvisionnements.

Effectivement, si notre recherche est conforme avec la théorie, on pourrait penser que les entreprises qui dépensent plus de 50% de leurs revenus en approvisionnements, qui négocient dans un marché amont complexe et qui oeuvrent dans un secteur d'activité marqué par l'agressivité de la concurrence, par une faible rentabilité et dont la clientèle n'est pas fidèle, que ces entreprises percevront la gestion de leurs approvisionnements comme une variable stratégique pour le succès



de leur entreprise (Porter 1979, Kraljic 1983, Chicha 1987).

Ces entreprises auront possiblement un processus d'achat semblable à celui décrit dans le cadre conceptuel qui sera plus ou moins formalisé selon les facteurs cités précédemment. Au travers de ce processus, ces entreprises entretiendront des relations avec leurs fournisseurs. Ces relations, si elles sont bonnes, permettront d'aller chercher des informations utiles à l'entreprise pour orienter sa stratégie et en périodes plus difficiles de négocier des ententes facilitant la gestion, telles des approvisionnements sûrs en cas de rareté, des expéditions par plus petits lots, de meilleurs termes de paiements et ainsi de suite (Dollinger 1986; Dubinsky et Ingram 1982; Churchill et Lewis 1984). Nous croyons qu'une certaine relation pourra être établie entre la performance financière des entreprises ayant les mêmes caractéristiques organisationnelles et environnementales que celles précédemment citées et une gestion stratégique de leurs approvisionnements. Relation en ce sens que les entreprises d'un groupe gérant stratégiquement leurs approvisionnements auront de meilleures performances financières que les entreprises du même groupe n'ayant pas cette même gestion.

Il apparaît aussi que les entreprises n'ayant pas les caractéristiques organisationnelles et environnementales précitées n'auront possiblement pas le même intérêt envers la gestion de leurs approvisionnements vu l'importance

moindre que cet élément revêt concernant leurs champs d'action et caractéristiques propres. Nous ne croyons donc pas qu'il y aura relation, de par ces faits mêmes, avec la performance financière.

On peut donc résumer comme suit les hypothèses de recherche :

**1ère hypothèse** : Les entreprises de plus grande taille auront une gestion plus formalisée de leurs approvisionnements que les entreprises de plus petite taille (Ammer, 1974).

**2e hypothèse** : Les entreprises qui ont un ratio achat\vente plus grand ou égal a 50%, qui négocient dans un marché amont complexe et qui oeuvrent dans un secteur d'activité marqué par l'agressivité de la concurrence, par une faible rentabilité et dont la clientèle n'est pas fidèle, percevront les approvisionnements comme étant une variable stratégique pour le succès de leur entreprise (Porter, 1979; Kraljic, 1983; Chicha, 1987).

**3e hypothèse** : Les entreprises ayant les caractéristiques énoncées à l'hypothèse 2 auront un processus d'achat semblable à celui décrit dans le cadre conceptuel (Ammer, 1974; Gronhaug, 1976; Porter 1979; Kraljic, 1983).

**4e hypothèse** : Les entreprises ayant les caractéristiques énoncées à l'hypothèse 2 entretiendront de bonnes relations avec leurs fournisseurs.

**5e hypothèse** : Les entreprises entretenant de bonnes relations avec leurs fournisseurs obtiendront d'eux des informations utiles à l'entreprise et des conditions d'affaires plus favorables que celles qui ont de moins bonnes relations (Dollinger, 1986; Dubinsky et Ingram, 1982; Churchill et Lewis, 1984).

**6e hypothèse** : Une corrélation positive pourra être établie entre la performance financière des entreprises et une gestion stratégique de leurs approvisionnements (Dollinger, 1986; Pressutti, 1988).

## CHAPITRE III

### LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

#### A. L'identification des informations nécessaires à la réalisation de l'enquête (définitions opérationnelles)

Les informations demandées dans le questionnaire envoyé aux entreprises sont ici identifiées et détaillées.

L'information requise est divisée en six grandes sections :

1. le profil de l'entreprise;
2. le profil du répondant;
3. le champ d'action, les caractéristiques organisationnelles et environnementales de l'entreprise;
4. les activités opérationnelles;
5. les activités stratégiques;
6. la performance financière.

#### 1. Le profil de l'entreprise

À ce niveau, des informations sont demandées dans le but de pouvoir identifier la composition de l'échantillon et éventuellement de comparer les résultats obtenus par secteur d'activité, âge et dimension de l'entreprise.

Le profil de l'entreprise servira donc à identifier son statut juridique, sa classification dans l'industrie, son âge et sa dimension.

## 2. Le profil du répondant

Le profil du répondant doit permettre d'identifier le statut du répondant dans l'entreprise et ses responsabilités afin de déterminer si le questionnaire a été rempli par la bonne personne. Deux types de répondants devront répondre au questionnaire soit le propriétaire dirigeant en ce qui a trait aux informations de natures générales et stratégiques de l'entreprise ainsi que le responsable des approvisionnements importants pour l'entreprise afin de répondre aux questions reliées plus spécifiquement à la gestion des approvisionnements. Il est fort probable que dans certaines entreprises le propriétaire dirigeant cumulera cette fonction d'acheteur. Dans ce dernier cas, il sera d'autant plus aisé d'intégrer les informations demandées à la réalité de l'entreprise. Certaines autres informations seront utiles pour comparer éventuellement les résultats telles le niveau de scolarité et l'expérience des répondants.

Cette partie du questionnaire devra donc enquêter sur la fonction occupée par le répondant dans l'entreprise, la date d'entrée sur ce poste et les principales responsabilités y étant reliées. En ce qui a trait à l'expérience, deux volets seront évalués. Dans un premier temps, l'expérience à d'autres fonctions que celle occupée

actuellement et les responsabilités afférentes à ces postes. Cette question a pour but de vérifier la connaissance du répondant des diverses facettes de l'entreprise. Le deuxième volet enquêtera sur l'expérience antérieure dans ce type de fonction. Cette information a pour but de vérifier s'il y a des différences de fonctionnement entre les gens d'expérience et ceux qui en ont moins. En ce qui a trait à la scolarité, les informations seront au niveau du nombre d'années de scolarité complétées, le dernier diplôme obtenu, le champ de spécialisation ainsi que les autres formations suivies. Ces informations ont pour objectif de vérifier s'il peut y avoir une relation avec la présence et la forme du processus d'achat, et aussi de faciliter la classification de l'échantillon.

### 3. Le champ d'action, les caractéristiques organisationnelles et environnementales de l'entreprise

Le champ d'action de l'entreprise représente les produits qu'elle offre, la clientèle visée, les territoires desservis et sa technologie de production. Des informations sont requises à ce niveau tant pour classer l'échantillon que pour vérifier s'il existe une relation entre la propension d'une entreprise à gérer ses approvisionnements de façon stratégique et son champ d'action.

Les informations spécifiques à ce niveau devront référer aux principaux produits offerts, si la clientèle est industrielle, institutionnelle et où est le consommateur dans le territoire desservi : local, régional, provincial, national ou international (Tableau 5).

Tableau 5

## Définitions opérationnelles du champ d'action

Clientèle

Industrielle : Achète le produit pour le transformer, l'intégrer tel quel ou le consommer dans leur processus de fabrication. (Établissements industriels).

Institutionnelle : Les utilisateurs finaux des produits tels hôtels, bureaux, gouvernements, hôpitaux, magasins, écoles, etc...

Particuliers : L'individu est celui qui consomme le produit en le choisissant et l'achetant soit directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un distributeur, magasin, etc... On peut cibler cette clientèle en fonction de l'âge, du sexe, du revenu, etc...

Territoire

Local : Municipalité où se trouve l'entreprise.

Régional : Région délimitée ex. : Mauricie-Bois Franc

Provincial : Plusieurs régions à l'intérieur de la province.

National : Plusieurs provinces à l'intérieur du pays.

International : Plusieurs pays.

Les caractéristiques organisationnelles ont trait au pourcentage (%) des dépenses d'achat sur les ventes de l'entreprise. Cette information est demandée dans le but de vérifier s'il existe une relation entre la propension à gérer stratégiquement les approvisionnements et le fait de dépenser plus de 50% de ses revenus en achat comme le fait ressortir une étude de Ammer (1974).

Si précédemment nous demandons une information de nature générale à toutes les opérations d'approvisionnement, il ne serait pas pertinent de continuer dans ce sens et d'analyser tous les produits et services à acquérir pour l'entreprise. Effectivement, de nombreux approvisionnements ne nécessitent pas d'attention particulière de par leur nature; ils ont peu d'importance en regard de la rentabilité (ex: papeterie) ou ne font pas l'objet d'un approvisionnement régulier (ex: remplacement de pièces d'équipement).

C'est pourquoi l'information recherchée se limite aux principaux produits à acquérir qui ont une grande importance pour le fonctionnement de l'entreprise. De préférence, il est même indiqué, dans la mesure du possible, d'identifier qu'un seul et ce, pour faciliter l'analyse des résultats.

Kraljic (1983) détermine un facteur interne d'importance stratégique au niveau des approvisionnements, ce facteur étant déterminé par la valeur ajoutée par



produit (i.e. : le pourcentage du coût de ces matières dans les coûts totaux du produit fini et leur impact sur la rentabilité). Nous enquêterons donc sur ce ou ces produits d'importance et sur le ou les éléments du facteur cité par Kraljic (1983) qui sont déterminants pour l'entreprise. Une définition opérationnelle de chaque facteur sera énoncée dans le questionnaire pour orienter convenablement le répondant (Tableau 6).

Tableau 6

## Définitions opérationnelles : facteur interne

---

Impact sur la rentabilité de l'entreprise :	Le fait de payer ce produit moins cher ou plus cher se reflète sur la rentabilité.
% de ce produit dans les coûts :	Le % que ce produit occupe par rapport à la valeur totale du produit fini en terme de coûts et en comparaison avec les autres coûts reliés au produit fini.
Valeur ajoutée :	La valeur qu'ajoute ce produit à celle du produit fini en terme de prix.

---

La caractéristique environnementale qui est susceptible d'influencer l'entreprise dans la gestion de ses approvisionnements a été relevée par Kraljic (1983) et Porter (1979) comme étant la complexité du marché d'approvisionnement. Le questionnement se fait en fonction de connaître si le produit acquis est en condition de rareté, s'il est l'objet de changements technologiques fréquents, s'il est complexe et coûteux à fabriquer, s'il y a un, peu ou beaucoup de fournisseurs pour ce produit, si le pouvoir de négociation est faible avec eux, si le secteur d'activité où oeuvre l'entreprise est un secteur intéressant en terme de volume pour l'industrie fabricant ces produits et finalement s'il existe des produits substitués.

En ce qui a trait à la complexité du secteur d'activité dans lequel oeuvre l'entreprise, il est pris en considération par le nombre de concurrents, l'agressivité de la concurrence, la fidélité de la clientèle et la rentabilité générale du secteur.

#### 4. La gestion opérationnelle

Cette partie réfère à l'information requise en ce qui a trait aux activités d'acquisition de biens ou de services. Les informations demandées sont en référence avec le processus d'achat défini au niveau du cadre conceptuel.

Il convient ici de définir expressément chacune des phases du processus d'achat et de convenir avec le répondant que ces phases puissent exister avec un

caractère moins formel que celui exprimé et non nécessairement dans la même séquence, puisque certaines activités pouvant être regroupées ou réalisées simultanément.

## 5. La gestion stratégique

La gestion stratégique des approvisionnements comporte plusieurs activités mais nous enquêtons plus spécifiquement sur les relations avec les fournisseurs et l'information générée par la fonction achat, telle que décrit dans le cadre conceptuel.

### 5.1 Les relations avec les fournisseurs

Afin d'établir quels types de relations sont établies avec les fournisseurs, divers éléments font l'objet de questions dont : la durée moyenne des relations d'affaires avec les fournisseurs, les services offerts par les fournisseurs, qui ne le sont pas ou de façon moindre, aux concurrents, les pratiques de l'entreprise concernant l'accueil des représentants, les spécifications des produits, la confidentialité des soumissions, l'attitude lors d'erreurs des vendeurs (ex: la facturation) ou du refus de marchandise, pour résoudre certaines difficultés du vendeur avec l'entreprise (ex: les comptes à payer) ainsi que l'attitude générale envers les fournisseurs.

### 5.2 L'information générée par la fonction approvisionnement

Comme il a été mentionné dans le cadre conceptuel, des informations utiles

à l'entreprise peuvent être générées par les approvisionnements. Nous cherchons donc à déterminer quelles sont ces informations et leur utilité pour l'entreprise.

À ce niveau, l'enquête porte principalement sur : les produits des fournisseurs tels les produits les plus en demande, la planification de nouveaux produits, les nouvelles lignes de produits, les produits courants discontinués et les substituts offerts; les tendances du marché telles l'évolution des prix, les conditions de rareté, l'évolution des produits; l'information sur l'industrie et l'économie telle les prévisions selon le contexte économique, les changements dans l'environnement pouvant affecter l'industrie de l'entreprise cliente, la vulnérabilité de l'industrie cliente aux produits substituts, les effets des changements technologiques à venir; l'information sur la concurrence telle à qui le fournisseur vend quels produits, qui sont ses plus gros clients et leur volume d'achat, quels clients augmentent ou diminuent leurs commandes, leurs forces et faiblesses, leurs stratégies.

Il appert que cette enquête sera aussi réalisée en fonction de l'importance que l'entreprise attache à la connaissance de ces informations.

#### 6. La performance financière

La performance financière peut être établie de nombreuses manières. Ici, il s'agit de comparer la performance des entreprises de l'échantillon entre elles et avec leurs concurrents.

Une question d'ordre générale sera posée sur la rentabilité de l'entreprise, la croissance de ses ventes et sa situation de liquidité. On vérifiera aussi la performance comparée avec la concurrence et ce, en termes de part de marché, de compétitivité des prix, de coût des matières, de localisation, d'âge des équipements et de compétence du personnel.

Afin d'avoir un facteur quantitatif comparable, nous utiliserons l'indice Z pour l'entreprise privée. Cet indice est utilisé comme indicatif de la santé financière. On retrouve cet indice au tableau 7.

Tableau 7

Indice Z

---

Fonds de roulement\Total des actifs (pondération 0,717)

Bénéfices non répartis\Total des actifs (pondération 0,847)

Bénéfices avant intérêts et impôts (pondération 3,107)

Valeur nette comptable\Total des passifs (pondération 0,42)

Ventes\Total des actifs (pondération 0,998)

Un indice Z supérieur à 1,81 indique une bonne santé financière; il y a des problèmes s'il est inférieur à 1,23.

---

Source : Altman, 1983

### B. L'identification des sources d'information

La personne la plus apte à valider l'information et à y répondre est le responsable des approvisionnements, ce poste étant souvent occupé par le propriétaire dirigeant de PME.

### C. Le choix du type d'étude

La présente étude est descriptive en coupe instantanée. Descriptive parce qu'elle a pour principale fonction de décrire la situation de la gestion des approvisionnements au sein des PME manufacturière. En coupe instantanée, car il n'y a qu'un seul relevé d'information. C'est donc une description à un moment précis dans le temps (Perrien, Chéron et Zins, 1985).

### D. Le choix des instruments de mesure

À partir des définitions des variables et des besoins en information, un questionnaire a été élaboré. Cet instrument semble le mieux adapté à la recherche descriptive réalisée. Comme peu de recherches ont été faites sur le sujet, en regard de la PME, il n'y a pas, dans la littérature, d'instrument de mesure développé spécifiquement pour répondre aux objectifs la présente recherche. Ce questionnaire est joint en annexe 1.

E. Identification de l'univers idéal, du cadre d'échantillonnage, de l'univers étudié, de la méthode d'échantillonnage, et de la taille de l'échantillon

1. L'univers idéal

L'univers idéal est constitué de toutes les PME manufacturières québécoises. Selon le rapport du ministre délégué à la petite entreprise (1987), une PME se définit selon les éléments suivants :

Tableau 8

PME : Définition suggérée (secteur de la fabrication)

<u>Nombres d'employés</u>	<u>Montant des actifs</u>	<u>Type</u>
5-49	\$200,000 à moins de 1,5 million	petite
50-199	\$1.5 million à moins de 6 millions	moyenne

2. Le cadre d'échantillonnage

Le cadre d'échantillonnage est le répertoire des produits fabriqués au Québec, publié par le Centre de Recherches Industrielles du Québec. Ce répertoire

comprend la liste des manufacturiers du Québec par secteurs, par produits et aussi par ordre alphabétique. Bien que l'inscription des entreprises y soit volontaire, ce répertoire est assez complet. En effet, il ne divulgue pas d'informations confidentielles, il est un instrument de promotion pour les manufacturiers québécois et l'inscription y est gratuite.

On y retrouve les noms, adresse et numéros de téléphone des entreprises, des noms de personnes ressources au sein de l'entreprise, le nombre d'employés et les produits fabriqués.

### 3. L'univers étudié

L'univers étudié est celui des PME manufacturières québécoises tel que défini dans l'univers idéal. Cependant, en raison de contraintes financières et temporelles ainsi que des besoins d'informations précédemment cités, seulement les entreprises de la région Mauricie-Bois Franc de 20 employés et plus ont été retenues.

### 4. La méthode d'échantillonnage

L'échantillon a été obtenu par le Centre de Recherches Industrielles du Québec selon les spécifications suivantes : entreprises manufacturières de la région Mauricie-Bois Franc ayant plus de 20 employés et moins de 250.



### 5. La taille de l'échantillon

L'échantillon obtenu au départ a été de 367 PME manufacturières. Sur ce nombre, 125 questionnaires nous ont été retournés et 115 ont été retenus pour fin d'analyse. Ce nombre semble suffisant pour assurer une bonne représentativité de la population étudiée et pour nous permettre d'effectuer une plus vaste gamme de traitements statistiques.

### 6. La collecte des données

Les informations ont été recueillies par la voie d'un questionnaire expédié par la poste. Le taux de réponses a été de 32,7%. Ce questionnaire a été pré-testé une première fois auprès de trois PME et une seconde fois après corrections auprès de deux PME et d'une grande entreprise, cette dernière vérification étant pour s'assurer de l'exactitude des termes et obtenir un avis d'un responsable d'approvisionnements d'expérience.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans cette partie, on retrouve la description des divers résultats obtenus lors de l'enquête postale faite auprès des entreprises. À la suite, la vérification des hypothèses ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats sont réalisées en tenant compte des éléments provenant du cadre conceptuel.

#### A. Description des résultats

##### 1. Les entreprises

Au total, 115 questionnaires ont été retenus pour fin d'analyse. Les entreprises proviennent de divers secteurs d'activités : 12,2% du secteur du meuble, 12,2% du secteur des métaux, 10,4% du secteur textile et vêtements, 9,6% du secteur des scieries, 7% du secteur des produits chimiques, 7,8% du secteur du papier, de l'imprimerie et de l'édition, 6,1% du secteur de la machinerie et 34,7% d'industries manufacturières diverses (Tableau 9).

Tableau 9  
Secteurs d'activités

	%	Nb
Machinerie	6,1	7
Produits chimiques	7,0	8
Papier, imprimerie	7,8	9
Edition		
Scieries	9,6	11
Textile et vêtements	10,4	12
Meubles	12,2	14
Métaux	12,2	14
Diverses	<u>34,7</u>	<u>40</u>
	100,0	115

La forme juridique la plus fréquente est la corporation, soit pour 92,9% des entreprises. La moyenne d'âge des entreprises est de 23 ans.

Au chapitre des employés, 80,7% des entreprises ont 100 employés et moins. La plus forte fréquence se retrouve au niveau des entreprises ayant entre 20 et 50 employés, soit 64 répondants pour 56,1% des répondants (Tableau 10).

Tableau 10  
Nombre d'employés

	%	Nb
Moins de 20	1,8	2
20-50	56,1	64
51-100	22,8	26
101-150	10,5	12
151-200	7,0	8
251 et +	<u>1,8</u>	<u>2</u>
	100,0	114

L'ordre du chiffre d'affaires est de plus de 5 millions pour 49,6% de l'échantillon, soit 56 entreprises (Tableau 11).

Tableau 11  
Chiffre d'affaires

	%	Nb
Moins de 1 million	4,4	5
1-1,99 millions	11,5	13
2-3,99 millions	27,4	31
4-4,99 millions	7,1	8
5 millions et +	<u>49,6</u>	<u>56</u>
	100,0	113

En ce qui concerne le champ d'action des entreprises, on remarque que la majeure partie d'entre elles (60%) ont une clientèle industrielle et une clientèle individuelle dans 49,6% des cas. La clientèle institutionnelle, quant à elle, est présente dans 29,2% des entreprises. Cette question permettait plus d'une réponse, c'est pourquoi on retrouve un total de pourcentage supérieur à 100.

Le même type de question fait référence aux territoires desservis. À ce niveau, 45,1% des entreprises sont exportatrices, 57,5% d'entre elles oeuvrent sur le territoire national, 61,9% sur le territoire provincial, 31% régional et 22,1% local.

## 2. Les répondants

Sur 115 répondants, 23,7% sont soit propriétaire ou président de leur entreprise, 22,8% sont directeurs des achats, 10,5% occupent un poste d'acheteur, 12,3% un poste de commis-comptable et 30,7% occupent divers postes dans l'entreprise.

Les répondants, dans une proportion de 86,8%, ont plus de deux ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Au niveau des principales responsabilités, 23,1% des répondants s'occupent seulement d'achats et 43,5% ont comme responsabilités principale les achats mais ont aussi d'autres activités. De plus, 33,4% des répondants ont comme responsabilités principales des activités autres que les achats.

En terme de scolarité, 80,5% des répondants ont plus de 12 ans de scolarité, la scolarité moyenne étant de 14 ans, 91% ont au minimum un diplôme d'études secondaires et 36,9% détiennent un diplôme universitaire (Tableau 12).

Tableau 12  
Dernier diplôme obtenu

	%	Nb
Secondaire	26,1	29
Collège professionnel	17,1	19
Collège général	10,8	12
Certificat	12,6	14
Baccalauréat	19,8	22
Maîtrise ou doctorat	4,5	5
Autres	<u>9,1</u>	<u>10</u>
	100,0	111

On retrouve 45,6% des répondants qui ont suivi des cours de perfectionnement en approvisionnement.

### 3. Le secteur d'activités

La question 18 du questionnaire fait ressortir la complexité du secteur d'activité en évaluant la perception des répondants face à la concurrence, la fidélité la clientèle, la rentabilité, l'investissement requis et la rapidité d'évolution technologique (Tableau 13).

Tableau 13  
Complexité du secteur d'activité

	TOTALEMENT	PLUTOT	PLUTOT	TOTALEMENT
	EN	EN	EN	EN
	ACCORD	ACCORD	DÉSACCORD	DÉSACCORD
	%	%	%	%
- Concurrence agressive	76,3	20,2	2,6	0,9
- Grand nombre de concurrents	35,1	42,1	16,7	6,1
- Clientèle fidèle	15,9	58,4	23,9	1,8
- Rentabilité élevée	6,4	27,5	47,7	18,3
- Investissement élevé	64,3	24,1	8,9	2,7
- Évolution techno- logique rapide	38,1	39,8	20,4	1,7

Si on regarde les résultats obtenus, la plupart des entreprises oeuvrent dans des secteurs d'activités complexes et ce, surtout au niveau de la concurrence, de la faiblesse de la rentabilité, de l'investissement requis et de la rapidité de l'évolution technologique (Tableau 13).

#### 4. La gestion des approvisionnements

Concernant les approvisionnements, 47,5% des entreprises ont un pourcentage d'achat sur leurs ventes supérieur à 45% (Tableau 14).

Tableau 14  
Pourcentage des achats sur les ventes

	%	Nb
25% et moins	18,8	19
26 - 35%	18,8	19
36 - 45%	14,9	15
46 - 55%	21,8	22
56 - 100%	<u>25,7</u>	<u>26</u>
	100,0	101

Une classification différente des résultats fait ressortir que 36 entreprises, ou 35,6%, ont un ratio achat sur vente plus grand que 50%.



#### 4.1 La complexité du marché amont

Nous avons demandé aux répondants d'indiquer comment se comportait le marché amont pour un produit ayant une grande importance dans leur entreprise. Afin de vérifier cette information, trois questions référaient à l'importance du produit (Tableau 15).

Tableau 15  
Importance du produit

	TOTALEMENT	PLUTOT	PLUTOT	TOTALEMENT
	EN	EN	EN	EN
	ACCORD	ACCORD	DÉSACCORD	DÉSACCORD
	%	%	%	%
Par rapport aux coûts totaux	67,0	29,3	3,7	0,0
Influence la rentabilité	69,9	21,2	8,0	0,9
Valeur ajoutée	63,1	26,1	9,0	1,8

À la lumière des résultats obtenus, on peut effectivement soutenir que le produit identifié est aussi important tant en termes de coûts, de rentabilité que de valeur ajoutée.

La partie suivante évalue la complexité du marché amont pour ce produit.

Tableau 16  
Complexité du marché amont

	TOTALEMENT	PLUTOT	PLUTOT	TOTALEMENT
	EN	EN	EN	EN
	ACCORD	ACCORD	DÉSACCORD	DÉSACCORD
	%	%	%	%
- Pénurie fréquente	1,8	16,8	42,5	38,9
- Changements technologiques fréquents	3,6	23,5	36,0	36,9
- Complexe à fabriquer	29,1	29,1	28,2	13,6
- Coûteux à fabriquer	30,6	34,3	28,6	6,5

Tableau 16  
Complexité du marché amont (suite)

	TOTALEMENT	PLUTOT	PLUTOT	TOTALEMENT
	EN	EN	EN	EN
	ACCORD	ACCORD	DÉSACCORD	DÉSACCORD
	%	%	%	%
- Peu de fournisseurs	22,7	18,2	36,4	22,7
- Faible pouvoir de négociation	22,7	33,5	30,0	13,6
- Produits substitués	2,7	18,0	20,7	58,6
- Le secteur d'activité de l'acheteur est un client important	55,5	27,8	13,9	2,8

Le tableau 16 décrit le pourcentage des répondants qui ont répondu à chaque élément. A ce stade-ci, il est difficile d'évaluer si le marché achat est complexe pour la majeure partie des entreprises. Des analyses subséquentes devront être réalisées afin de déterminer quelle proportion des entreprises oeuvrent dans un marché amont complexe.

## 4.2 Le processus d'achat

Un processus d'achat en huit phases ressortant de la recension de la documentation, nous avons enquêté afin de savoir si un tel processus était utilisé au sein des entreprises (Tableau 17).

Tableau 17  
Processus d'achat

	TOUJOURS	SOUVENT	PARFOIS	JAMAIS
	%	%	%	%
- Identification du besoin	63,6	20,6	11,2	4,6
- Détermination du produit	69,1	22,7	7,3	0,9
- Détermination des spécifications	78,2	16,3	5,5	0,0
- Recherche de fournisseurs	62,4	24,7	10,1	2,8
- Demande de propositions	45,0	27,5	20,2	7,3
- Analyse des propositions	52,3	24,3	15,3	8,1
- Emission de la commande	80,9	12,7	2,7	3,5
- Evaluation après réception	48,6	30,6	17,1	3,5

Les résultats obtenus à ce niveau nous permettent de dire qu'il existe un processus d'achat au sein de la majeure partie des entreprises enquêtées. Deux éléments ressortent particulièrement, soit la détermination des spécifications qui est présente dans 78,2% des entreprises et l'émission du bon de commande dans 80,9% des cas.

La question 25 du questionnaire, référant à la diversification des sources d'approvisionnement, fait ressortir que la majeure partie des entreprises, soit 83,4% utilisent plusieurs sources d'approvisionnement pour un produit d'importance.

Les entreprises demandent dans 91,3% des cas des soumissions lors de l'acquisition de produits importants.

#### 4.3 Le choix des fournisseurs

Deux questions du questionnaire traitent du choix des fournisseurs. La première demande quelles sont les principales sources d'informations utilisées pour choisir les fournisseurs. Il ressort très clairement, au niveau du tableau 18, que les deux principales sources utilisées sont le fichier fournisseur de l'entreprise et les échantillons de produits dans respectivement 73,9% et 57,9% des cas.

Tableau 18  
Sources d'informations

	TOUJOURS	SOUVENT	PARFOIS	JAMAIS
	%	%	%	%
- Catalogues de fournisseurs	9,7	42,5	31,0	16,8
- Professionnelles	5,4	21,4	44,6	28,6
- Publicité descriptive	0,9	21,4	50,9	26,8
- Annuaire professionnelles	4,5	12,6	43,3	39,6
- Visites d'entreprise	5,4	21,4	52,7	20,5
- Echantillons	14,0	43,9	34,2	7,9
- Avis de collègues	1,8	38,4	52,7	7,1
- Fichier fournisseurs	31,3	44,6	15,2	8,9

Dans une proportion légèrement moindre, soit 52,2%, les répondants utilisent régulièrement les catalogues de fournisseurs. La source d'information la moins privilégiée est les annuaires professionnelles (ex. C.R.I.Q.) qui ne sont jamais utilisés dans 39,6% des cas.

La deuxième question a trait aux critères de choix des fournisseurs. Les critères qui ressortent comme étant toujours utilisés, dans une majeure partie des entreprises, sont la qualité du produit, 82,3%; le prix, 78,1%; les délais de livraison 71,1% et le service, 63,7%. Les critères qui ressortent comme étant les moins souvent utilisés sont la possibilité que le fournisseur devienne un concurrent et la proximité géographique (Tableau 19).

Tableau 19  
Critères de choix des fournisseurs

	TOUJOURS	SOUVENT	PARFOIS	JAMAIS
	%	%	%	%
- Capacité économique	27,2	38,6	24,6	9,6
- Capacité administrative	16,7	41,2	36,0	6,1
- Capacité technique	37,7	43,9	14,0	4,4
- Qualité du produit	82,3	17,7	0,0	0,0
- Délais de livraison	71,1	27,2	1,7	0,0
- Qualité de livraison	44,7	41,2	10,6	3,5
- Service	63,7	34,5	1,8	0,0
- Prix	78,1	19,3	2,6	0,0
- Proximité géographique	12,5	36,6	40,2	10,7

Tableau 19  
Critères de choix des fournisseurs (suite)

	TOUJOURS	SOUVENT	PARFOIS	JAMAIS
	%	%	%	%
- Réputation	21,2	53,1	23,0	2,7
- Flexibilité	23,2	48,2	25,0	3,6
- Intérêt envers l'entreprise	22,8	55,3	17,5	4,4
- Attitude du vendeur	26,3	42,1	26,3	5,3
- Connaissances du vendeur	32,5	50,0	13,1	4,4
- Possibilité de concurrence	16,1	9,7	31,3	42,9

#### 4.4 Les relations avec les fournisseurs

À la question visant à savoir si les entreprises achètent à juste prix, c'est-à-dire un prix convenable pour l'acheteur et le fournisseur, 91,2% d'entre elles considèrent acheter à juste prix la majeure partie du temps.

Les fournisseurs donnent souvent des services exclusifs à 24,8% des entreprises et parfois à 65,5% d'entre elles. En terme de relations avec les fournisseurs, le tableau 20 décrit le comportement des entreprises à ce niveau.



Tableau 20  
Relations avec les fournisseurs

	TOUJOURS	SOUVENT	PARFOIS	JAMAIS
	%	%	%	%
- Spécifications claires	50,4	46,0	3,6	0,0
- Compétition ouverte	58,0	38,4	3,6	0,0
- Soumissions confidentielles	70,8	18,6	9,7	0,9
- Prendre avantage des erreurs	5,3	9,7	37,2	47,8
- Rejet des soumissions avec courtoisie	16,8	16,8	27,1	39,3
- Refus de marchandises bien négociés	34,9	36,7	25,6	2,8
- Reçois les représentants sans délais	31,9	57,5	10,6	0,0
- Attitude franche et amicale	77,0	22,1	0,9	0,0

Ce qui ressort principalement, c'est que les responsables des achats adoptent toujours, dans 77% des cas, une attitude amicale et franche et les soumissions sont toujours gardées confidentielles dans 70,8% des cas.

Peu d'entreprises (16,8%) prennent toujours le temps de signifier les rejets de soumission par téléphone ou par lettre.

#### 4.5 L'importance des approvisionnements dans l'entreprise

En ce qui concerne l'importance des achats, 74,3% des entreprises considèrent la gestion des approvisionnements comme étant une possibilité de rentabilité supplémentaire; 62,8% considèrent que c'est une variable stratégique pour le succès de l'entreprise; 35,4% répondent que c'est une source d'information importante et 3,5% considèrent que c'est une activité secondaire.

#### 4.6 Les informations en provenance des fournisseurs

Dans cette partie, nous cherchons à savoir si les entreprises obtiennent des informations de leurs fournisseurs et si ces informations sont importantes pour l'entreprise.

La première série de questions du questionnaire concerne les produits et le secteur d'activité des fournisseurs. Le tableau 21 illustre le type d'information reçue et l'importance lui étant accordée.

Tableau 21

## Informations sur les produits et le secteur d'activité

	NE RECOIT PAS L'IN- FORMATION %	TOUJOURS IMPORTANTE %	IMPORTANTE %	PEU IMPOR- TANTE %	JAMAIS IMPORTANTE %
- Produits des plus demandés	15,0	31,0	33,6	16,9	3,5
- Planification de nouveaux produits	11,6	22,3	46,4	16,1	3,6
- Produits discontinués	20,4	27,4	23,0	23,9	5,3
- Substituts offerts	11,6	33,9	34,8	15,2	4,5
- Tendance des prix	5,3	53,1	32,7	8,0	0,9
- Pénurie possible	8,0	51,3	26,5	12,4	1,8

La majeure partie des entreprises reçoivent de l'information concernant les produits et le secteur d'activité du fournisseur. Les informations qui ressortent comme étant les plus importantes sont la tendance des prix et la pénurie possible de produits. Le tableau 22 concerne les informations sur l'industrie de l'acheteur et l'économie en général.

Tableau 22  
Informations sur  
l'industrie de l'acheteur et l'économie

	NE RECOIT PAS L'IN- FORMATION	TOUJOURS IMPORTANTE	IMPORTANTE	PEU IMPOR- TANTE	JAMAIS IMPORTANTE
	%	%	%	%	%
- Prévision pour l'industrie	13,4	31,3	33,9	18,8	2,6
- Changements dans l'environnement af- fectant l'industrie	17,7	29,2	34,5	17,7	0,9
- Vulnérabilité aux produits substitués	19,5	20,4	30,1	23,0	7,0
- Effets/changements technologiques	6,2	33,6	38,1	16,8	5,3

Les informations qui ressortent comme ayant le plus d'importance sont les prévisions pour l'industrie et l'effet de changements technologiques à venir sur l'industrie.

La dernière partie concerne les informations sur la concurrence (Tableau 23).

Tableau 23  
Informations sur la concurrence

	NE RECOIT PAS L'IN- FORMATION %	TOUJOURS IMPORTANTE %	IMPORTANTE %	PEU IMPOR- TANTE %	JAMAIS IMPORTANTE %
- Prévision pour l'industrie	13,4	31,3	33,9	18,8	2,6
- A qui le fournisseur vend	16,8	20,4	26,5	27,4	8,7
- Produits fournis aux concurrents	19,5	18,6	23,9	28,3	9,7
- Volume d'achat des gros clients	27,4	13,3	17,7	31,9	9,7
- Augmentation ou diminution de commandes des concurrents	23,9	14,2	16,8	30,1	15,0
- Forces et faiblesses des concurrents	25,7	15,0	22,1	27,4	9,8
- Stratégies des concurrents	28,3	15,9	20,4	26,5	8,9

Si on ne peut vraiment faire ressortir quel élément d'information est important au niveau de la concurrence pour la majeure partie des entreprises, on remarque toutefois que ce type d'informations semble plus difficile à obtenir si on compare le pourcentage des entreprises qui ne reçoivent pas d'informations sur la concurrence avec les autres types d'informations.

### 5. La performance des entreprises

Le tableau 24 montre la performance des entreprises depuis les trois dernières années quant aux ventes et aux finances. Il est à noter que ces questionnaires ont été expédiés en pleine récession économique, soit au premier trimestre de 1992.

Tableau 24

Performance des entreprises

	AUGMENTATION	STABILITE	DIMINUTION
	%	%	%
- Pénétration du marché	51,4	39,6	9,0
- Ventes	43,2	35,1	21,7
- Fonds de roulement	40,4	41,3	18,3
- Liquidité	36,1	36,1	27,8
- Bénéfices	28,4	31,2	40,4

Il ressort que 51,4% des entreprises ont vu leur part de marché augmenter au cours des trois dernières années et 43,2% ont vu leurs ventes augmenter. Par contre, dans 40,4% des cas, les bénéfices ont diminués.

Le tableau 25 montre la performance des entreprises par rapport à leurs concurrents.

Tableau 25  
Situation par rapport à la concurrence

	INFERIEURE	SEMBLABLE	SUPERIEURE
- Part de marché	13,8	48,6	37,6
- Compétitivité	7,3	76,4	16,3
- Coûts des matières premières	14,8	76,9	8,3
- Technologie	4,6	50,9	44,4
- Localisation	13,9	69,4	16,7
- Coût de la main-d'oeuvre	13,0	63,0	24,0
- Compétence de la main-d'oeuvre	1,8	65,2	33,0

En majeure partie, les entreprises se situent au même niveau que la concurrence. C'est en ce qui a trait à la part de marché et à la technologie qu'on retrouve le plus d'entreprises ayant une situation supérieure à leurs concurrents, soit 37,6% et 44,4% respectivement.

### B. Analyse et interprétation des résultats

Certaines hypothèses de recherches ont été formulées précédemment. Cette partie fera donc référence à la vérification des hypothèses et à l'interprétation qu'on peut en faire.

La première hypothèse réfère à une gestion plus formalisée des approvisionnements au sein des entreprises de plus grande taille. Afin de pouvoir la vérifier, nous avons tenu compte du chiffre d'affaires et du nombre d'employés en comparaison avec la présence d'un processus d'achat complet décrit dans le cadre conceptuel.

Les résultats qui en ressortent au niveau du nombre d'employés ne nous permettent pas de vérifier l'hypothèse. Effectivement, au tableau 26, on retrouve un processus d'achat complet, ou assez complet, au sein de la majeure partie des entreprises, soit 70,9% et ce, peu importe le nombre d'employés. Si on retrouve le



processus le plus complet dans le groupe 20-50 employés, dans 74% des cas ou 62 entreprises, on peut difficilement généraliser pour le groupe des 101-150 employés où on retrouve 83% des entreprises de cette catégorie qui ont un processus d'achat complet mais où l'échantillon est de seulement 12 entreprises.

Tableau 26  
Processus d'achat et nombre d'employés

	IMCOMPLET	ASSEZ	COMPLET
EMPLOYÉS	1	2	2
Moins de 20	0	1	1
20-50	3	13	46
51-100	2	7	16
101-150	0	2	10
151-200	0	3	4
251 et plus	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
Total	5	27	78

En ce qui concerne le chiffre d'affaires, que l'on retrouve au tableau 27, il semblerait que ce soit les entreprises ayant entre 2 et 3,99 millions de chiffre

d'affaires qui aient, proportionnellement, un processus d'achat plus complet soit 86% en comparaison avec les entreprises de 5 millions et plus qui ont dans 65% des cas un processus d'achat complet. Nos résultats ne vérifient donc pas l'hypothèse émise à partir de Ammer (1974) comme quoi plus la taille des entreprises est grande, plus la gestion des approvisionnements sera formalisée.

De plus le tableau 27, qui illustre l'analyse de régression linéaire simple et multiple réalisée sur la question 22 (soit le processus d'achat) et les questions 4 et 5 individuelles et regroupées (le nombre d'employés et le chiffre d'affaires) ne permet pas de vérifier cette hypothèse. Effectivement, les coefficients de détermination  $R^2$  sont trop faibles pour vérifier l'influence de la variation de la taille des entreprises sur la présence d'un processus d'achat complet.

De même le tableau 28, décrivant le lien entre le chiffre d'affaires et la présence d'un processus d'achat, ne révèle pas d'évidence à ce niveau.

Tableau 27  
Analyse de régression simple et multiple entre le processus  
d'achat, le nombre d'employés et le chiffre d'affaires

	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>
	Nombre	Chiffre	Nombre d'employés
	d'employés	d'affaires	et chiffre d'affaires
Processus d'achat			
22,1 (Besoin)	0,00804	0,00598	0,02329
22,2 (Produit)	0,00001	0,00874	0,01068
22,3 (Spec)	0,00201	0,00257	0,00761
22,4 (Recherche)	0,00075	0,00985	0,01520
22,5 (Proposition)	0,00000	0,00097	0,00119
22,6 (Analyse)	0,00106	0,01830	0,01885
22,7 (Commande)	0,00003	0,01903	0,02338
22,8 (Évaluation)	0,00267	0,00003	0,00296
Regroupé	0,00109	0,01250	0,01970

Tableau 28

## Processus d'achat et chiffre d'affaires

	IMCOMPLET	ASSEZ	COMPLET
Chiffres d'affaires	1	2	3
De 1 million	0	1	3
1-1,99 millions	0	5	7
2-3,99 millions	1	3	26
4-4,99 millions	0	3	5
5 millions et plus	<u>4</u>	<u>15</u>	<u>36</u>
Total	5	27	77

La première hypothèse renfermait certaines sous-hypothèses quant à la responsabilité des approvisionnements. Nous disions que dans les entreprises plus petites le propriétaire dirigeant aurait souvent cette responsabilité et que dans les plus grandes entreprises cette responsabilité incomberait le plus souvent à une personne spécialisée au niveau des approvisionnements. Les résultats obtenus au tableau 29 tendent à confirmer cette hypothèse. On retrouve effectivement au sein des entreprises de 5 millions et moins, 37% des entreprises parmi lesquelles la responsabilité des approvisionnements relève des propriétaires ou présidents d'entreprise, alors que pour les entreprises de 5 millions et plus, cette proportion

revient à 11%. De même, c'est au sein des entreprises de 5 millions et plus que l'on retrouve une proportion de 50% de personnel spécialiste en approvisionnement. Au niveau des entreprises de moins de 5 millions, cette proportion diminue à 16% (Tableau 28).

Tableau 29

## Responsable des approvisionnements et chiffre d'affaires

	- de 1 million	1-1,99 millions	2-3,99 millions	4-4,99 millions	5 millions et plus
Propriétaire	2	5	11	3	6
Directeur général	0	1	2	0	5
Directeur administratif	0	4	1	0	3
Acheteur	0	0	2	3	7
Commis-comptable	2	2	5	1	4
Directeur de l'usine	0	1	3	0	4
Contrôleur	1	0	3	0	5
VP, Production	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>
Total	5	13	31	8	56

On peut donc penser que c'est vraiment lorsque l'entreprise peut se permettre d'engager une ou plusieurs ressources en approvisionnement que le propriétaire délèguera cette fonction. De même, le fait qu'il s'en occupe personnellement jusqu'à ce moment démontre l'importance accordée à cette fonction.

On retrouve aussi un processus d'achat généralement complet dans l'entreprise, peu importe qui s'en occupe (Tableau 30). Cette proportion est de 80% lorsque c'est le propriétaire dirigeant, 72% dans le cas d'un responsable des approvisionnements, 83% si c'est un service d'approvisionnement et 66% lorsque les approvisionnements sont décentralisés et que des personnes de différents services effectuent leurs approvisionnements respectifs. Cette dernière situation fait ressortir une plus faible proportion qui peut s'expliquer de par le fait que les approvisionnements ne sont pas la tâche première des gens de divers services. Cependant, on peut dire que ce pourcentage est très important surtout si on tient compte d'un processus assez complet, ce qui le ramène à 90%.

Tableau 30

## Responsable des approvisionnements et processus d'achat

	Propriétaire dirigeant	Responsable des achats	Services des achats	Personne différente	Autres
Processus d'achat					
Incomplet	0	3	0	2	0
Assez	4	13	1	5	5
Complet	<u>16</u>	<u>42</u>	<u>5</u>	<u>14</u>	<u>1</u>
Total	20	58	6	21	6

De même, une sous-hypothèse selon laquelle un niveau de scolarité et de perfectionnement plus élevé auraient un impact sur la présence d'un processus d'achat complet ne peut être vérifiée. Dans notre échantillon, on retrouve un processus d'achat complet dans 71,6% des cas, peu importe le niveau de scolarité et il semble que les détenteurs qui ont un niveau collégial ou un certificat universitaire soient ceux qui soient le plus enclin à une gestion formalisée. Cependant, ces résultats doivent être interprétés avec prudence considérant le faible nombre de répondants par catégories (Tableau 31).

Tableau 31  
Niveau de scolarité et processus d'achat

	IMCOMPLET	ASSEZ	COMPLET
Secondaire	0	8	21
Collège professionnel	1	6	12
Collège général	1	1	11
Certificat	1	1	11
Baccalauréat	1	6	15
Maîtrise ou Doctorat	0	2	3
Autres	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>5</u>
Total	5	26	78

En ce qui a trait au perfectionnement spécifique en approvisionnement, on retrouve, au tableau 32, une proportion moindre de répondants qui ont suivi un perfectionnement lorsque le processus d'achat est complet, soit 62%, comparativement à 78% dans le cas contraire. Le perfectionnement ne semble donc pas avoir d'impact au niveau de la présence d'un processus d'achat complet.



Tableau 32

## Perfectionnement en approvisionnement et processus d'achat

	IMCOMPLET	ASSEZ	COMPLET
Perfectionnement			
Oui	2	17	31
Non	<u>3</u>	<u>10</u>	<u>46</u>
Total	5	27	78

La deuxième hypothèse renferme plusieurs éléments étant analysés séparément. Cette hypothèse fait ressortir que les entreprises ayant un ratio d'achats sur ventes, autour ou plus grand que 50%, perçoivent les approvisionnements comme étant une variable stratégique pour le succès de leur entreprise. Au sein de notre échantillon, 48 entreprises ont un ratio plus grand que 45%. De ces entreprises, 77% perçoivent la gestion des approvisionnements comme une possibilité de rentabilité supplémentaire, 78% la perçoivent comme étant une variable stratégique pour le succès de l'entreprise et 2,8% comme une activité secondaire. Ces résultats démontrent que la gestion des approvisionnements joue effectivement un rôle tant au niveau de la rentabilité qu'en terme de stratégie et ce, pour la majeure partie des

entreprises ayant un ratio achats/ventes supérieur à 45%. Cependant, cette situation décrite au tableau 33, ne semble pas être spécifique aux seules entreprises ayant ce niveau de ratio.

Tableau 33

Ratio achats/ventes et utilité perçue de la gestion des approvisionnement

Ratio achats/ventes	Variable	Rentabilité stratégique	Source supplémentaire d'information	Activité secondaire
25% et moins	42,1%	63,2%	31,6%	5,3%
26% - 35 %	57,9%	73,7%	31,6%	10,5%
36% - 45 %	66,7%	73,3%	46,7%	0,0%
46% - 55 %	81,8%	81,8%	36,4%	4,5%
56% - 100 %	65,4%	73,1%	30,8%	0,0%

La deuxième hypothèse mentionne également que les entreprises négociant dans un marché d'achat complexe et oeuvrant dans un secteur d'activité difficile, tant au niveau de la concurrence, de la clientèle que de la rentabilité, perçoivent la gestion des approvisionnements comme étant une variable stratégique. Les résultats du tableau 34 décrivent que 77 entreprises oeuvrent dans un secteur d'activité difficile. De ces entreprises, 68,8% considèrent la gestion des approvisionnements comme une possibilité de rentabilité supplémentaire, 63,6% comme une variable stratégique pour le succès de l'entreprise et 3,9% comme une activité secondaire.

En ce qui a trait à la complexité du marché achat, 31 entreprises négocient sur un marché complexe. De ces entreprises, 77,4% d'entre elles considèrent la gestion des approvisionnements comme une possibilité de rentabilité supplémentaire, 74,2% comme une variable stratégique pour le succès de l'entreprise et 3,2% comme une activité secondaire.

Tableau 34  
Caractéristiques organisationnelles et environnementales et  
utilité de la gestion des approvisionnements

	Variable stratégique	Rentabilité supplémentaire	Activités secondaires
Ratio achats/ventes			
> 45% (48 entreprises)	78,0%	77,0%	2,8%
Secteur d'activité diffi-			
cile (77 entreprises)	63,6%	68,8%	3,9%
Marché achat complexe			
(31 entreprises)	74,2%	77,4%	3,2%

L'analyse de variance effectuée sur la question 30 (utilité de la gestion des approvisionnements), la question 21 (secteur d'activité) et la question 18 (marché amont) semble confirmer en partie ces conclusions. Effectivement, les résultats

que l'on retrouve au tableau 35 font ressortir le fait que les gens qui perçoivent leur marché amont comme étant complexe perçoivent également la variable approvisionnement comme étant une variable stratégique. Cette affirmation est faite dans les limites du pouvoir explicatif du modèle où le  $R^2$  (coefficient de détermination) est à 14% avec un seuil de signification de 0,008. La question 30.2, variable stratégique, contribue à 92% du  $R^2$  de 14%. Il semble que le volume d'achat, question 21.11, soit lié à la perception de la gestion des approvisionnements comme étant une variable stratégique et une possibilité de rentabilité supplémentaire, ces deux éléments expliquant à 67% le  $R^2$  de 13,6%. On retrouve les mêmes commentaires en ce qui concerne la complexité de fabrication du produit à acquérir, question 21.6, où le  $R^2$  est de 11,5% et est significatif à 0,028.

L'analyse de variance ne permet pas de confirmer l'hypothèse concernant la complexité du secteur d'activité, ni en ce qui concerne le ratio achats sur ventes.

Les résultats obtenus semblent confirmer, en partie seulement, cette deuxième hypothèse qui découle des informations retenues de Porter (1979); Kraljic (1983) et Chicha (1987).

Tableau 35

Analyse de variance entre le secteur d'activité et le marché amont en  
comparaison avec l'utilité perçue de la gestion des approvisionnements

---

	Utilité perçue de la gestion des approvisionnement (question 30)
	$R^2$
Secteur d'activité (18)	
18.1 Concurrence	0,007
18.2 Nombre de concurrents	0,065
18.3 Fidélité, clientèle	0,035
18.4 Rentabilité	0,031
18.5 Investissement	0,029
18.6 Technologie, évolution	0,070
Regroupés	0,049

---

Tableau 35

Analyse de variance entre le secteur d'activité et le marché amont en  
comparaison avec l'utilité perçue de la gestion des approvisionnements  
(suite)

	R <sup>2</sup>
Marché amont (21)	
21.1 % important	0,072
21.2 Prix vs rentabilité	0,006
21.3 Valeur ajoutée	0,079
21.4 Pénurie	0,057
21.5 Changements technologique	0,041
21.6 Complexité, fabrication	0,115
21.7 Coûteux de fabrication	0,073
21.8 Peu de fournisseurs	0,091
21.9 Faible pouvoir de négociation	0,099
21.10 Substitut possible	0,029
21.11 Client important	0,136
Regroupés	0,136

La troisième hypothèse émet que les entreprises ayant un ratio achats/ventes autour de 50%, négociant dans un marché d'achat complexe et oeuvrant dans un secteur d'activité difficile, sont des entreprises plus propices à avoir une gestion des approvisionnements organisée donc suivant le processus d'achat décrit au niveau du cadre conceptuel.

Les résultats obtenus sont que les entreprises ayant un ratio achats/ventes plus grand que 45% suivent, dans 83,3% des cas, ce processus d'achat, celles oeuvrant dans un secteur d'activité difficile le suivent dans 94,7% des cas et celles négociant dans un marché amont complexe à 93,6%.

L'analyse de variance réalisée au niveau de cette hypothèse, et décrite au tableau 36, ne permet pas de la confirmer. Effectivement le  $R^2$  regoupé est trop faible pour conclure. Bien qu'on retrouve à la question 18.2 (la présence d'un grand nombre de concurrents) un  $R^2$  de 11,7% et de même pour la question 18.6 (une technologie qui évolue rapidement) un  $R^2$  de 13,3%, les seuils de signification de ces deux éléments, soit respectivement 0,221 et 0,132, sont trop élevés pour permettre d'affirmer qu'ils ont un impact sur la présence du processus d'achat.



Tableau 36

Analyse de variance entre le secteur d'activité, le marché amont,  
le ratio achats/ventes et la présence du processus d'achat

---

La présence du processus d'achat (question 22, regroupés)	
	R <sup>2</sup>
Secteur d'activité (18)	
18.1 Concurrence	0,028
18.2 Nombre de concurrents	0,117
18.3 Fidélité, clientèle	0,070
18.4 Rentabilité	0,013
18.5 Investissement	0,053
18.6 Technologie, évolution	0,133
Regroupés	0,082

---

La quatrième hypothèse fait référence aux relations avec les fournisseurs. Selon cette hypothèse, les caractéristiques organisationnelles et environnementales énoncées à l'hypothèse 1 et 2 seraient plus propices au maintien de bonnes relations

avec les fournisseurs. On retrouve à ce niveau que 83,3% des entreprises ayant un ratio achats/ventes plus grand que 45% entretiennent de bonnes relations avec leurs fournisseurs. De même, 85,7% des entreprises oeuvrant dans un secteur d'activité difficile et 90,3% des entreprises négociant dans un marché amont complexe ont aussi cette attitude envers leurs fournisseurs.

L'analyse de variance permet de vérifier en partie cette hypothèse en ce qui a trait au secteur d'activité. Compte tenu des particularités du secteur d'activité de l'entreprise, il semblerait que cela influence les relations avec les fournisseurs. On retrouve effectivement un  $R^2$  de 34% significatif à 0,009. Ce sont les questions 29.1, soit le fait d'avoir des spécifications claires, et 29.7, la réception des représentants sans délais qui semblent avoir le plus d'influence. En ce qui a trait au marché amont et au ratio achats/ventes, on ne peut conclure car les  $R^2$  sont trop faibles (Tableau 37).

Tableau 37

Analyse de variance entre le secteur d'activité, le marché amont,  
le ratio achats/ventes et les relations avec les fournisseurs

---

Relations avec les fournisseurs	
(question 29)	
	R <sup>2</sup>
Secteur d'activité (18)	
18.1 Concurrence	0,295
18.2 Nombre de concurrents	0,275
18.3 Fidélité, clientèle	0,182
18.4 Rentabilité	0,179
18.5 Investissement	0,227
18.6 Technologie, évolution	0,175
Regroupés	0,337

---

La cinquième hypothèse tient compte des bonnes relations entretenues avec les fournisseurs comme facteur aidant à l'obtention d'informations utiles à l'entreprise et des conditions d'affaires plus favorables.

Les résultats obtenus au moyen de tableaux croisés font ressortir que 85,5% des entreprises, entretenant de bonnes relations avec leurs fournisseurs, obtiennent des informations utiles. De même, 75,8% de ces entreprises obtiennent des conditions d'affaires plus favorables que leur concurrents.

L'analyse de variance réalisée entre la question 29 (les relations avec les fournisseurs), la question 28 (conditions d'affaires plus favorables) et la question 31 (les informations utiles) ne permet pas de confirmer les résultats à ce niveau. Cependant, on peut expliquer que les fournisseurs ne sont pas enclins à divulguer des informations sur leurs autres clients même s'ils entretiennent de bonnes relations avec une entreprise. Cette information est possiblement perçue comme étant confidentielle par les fournisseurs.

La dernière hypothèse réfère à la relation qui peut être établie entre la performance financière et la gestion des approvisionnements. Cette hypothèse, qui découle des affirmations de Dollinger (1986) et de Pressutti (1988), est en partie confirmée. Effectivement, ceux qui diversifient leurs sources d'approvisionnements pour un produit important perçoivent que cette stratégie a un impact positif sur la situation de leur entreprise par rapport à la concurrence et ce, plus particulièrement en ce qui concerne le coût de leurs matières premières. L'analyse de variance à ce

niveau fait ressortir un  $R^2$  de 25,7% significatif à 0,014.

Malheureusement, nous n'avons pu analyser plus en profondeur cette hypothèse car une partie du questionnaire y référant demandait des données confidentielles. Peu de répondants y ont donné suite.

## CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de décrire le comportement de PME manufacturières envers la gestion de leurs approvisionnements et de tenter d'identifier les entreprises les plus sujettes à gérer stratégiquement leurs approvisionnements en terme de champ d'action, de caractéristiques organisationnelles et environnementales, et de vérifier si ce type de gestion des approvisionnements a une influence sur la performance financière des entreprises.

Cette recherche nous a permis de vérifier une partie de la réalité des PME manufacturières de divers secteurs d'activités en ce qui concerne la gestion de leurs approvisionnements.

Le comportement des entreprises de notre échantillon ne semble pas différer du modèle normatif développé à partir de la réalité de grandes entreprises et qui a fait l'objet de citations au niveau du cadre conceptuel. De plus, si on évalue une gestion stratégique des approvisionnements en fonction des éléments décrits au niveau du cadre tant par Raedels (1983) que Nollet et al. (1986) et Dollinger (1986), les entreprises tendent à gérer leurs approvisionnements selon ces considérations.

Effectivement, il semble que la majeure partie des entreprises de notre

échantillon soient attentives à la gestion de leurs approvisionnements. Elles utilisent un processus d'achat semblable à celui décrit par Robinson, Faris et Wind (1967) et endossé subséquemment par divers auteurs cités au niveau du cadre conceptuel. Lors de l'acquisition de produits importants, elles s'assurent d'obtenir les meilleures conditions et diversifient leurs sources afin de s'assurer un approvisionnement continu, ces éléments étant décrits par Nollet et al. (1986) et Raedels (1983) comme partie intégrante de la gestion des approvisionnements. Le choix de leurs fournisseurs est dicté par les critères décrits par Bouchard et Pelletier (1985) et Wieters et Ostrom (1977) portant principalement sur la qualité du produit, le prix, les délais de livraison et le service. Elles maintiennent de bonnes relations avec leurs fournisseurs, ce comportement étant considéré comme étant conséquent avec une saine gestion des approvisionnements par Raedels (1983), Voelker (1991), Reck et Long (1988), Rothfeld (1974), Dubinsky et Ingram (1982) et Leenders, Fearon et England (1985). Elles obtiennent plusieurs informations en provenance de leurs fournisseurs qu'elles considèrent importantes. On ne peut cependant affirmer qu'elles privilégient ce type d'informations plus personnalisées à l'instar d'autres types d'informations impersonnelles telles qu'il ressortait des études de Specht (1987) et Young et Welsh (1983).

Au cours des analyses effectuées précédemment, nous avons tenté de

rechercher certaines explications concernant le degré de présence des comportements d'approvisionnements cités. La taille de l'entreprise s'est révélée n'être d'aucune influence sur l'utilisation du processus d'achat. Ce fait tend donc à renforcer la conclusion déjà émise à ce niveau.

Certaines hypothèses ont été émises pour vérifier quelles entreprises sont les plus sujettes à percevoir et à gérer leurs approvisionnements comme une activité stratégique. Nous avons analysé ces éléments en fonction de certaines caractéristiques organisationnelles et environnementales telles que citées par Chicha (1987), Gronhaug (1976), Ammer (1974), Kraljic (1983) et Porter (1979). Les principales conclusions qui ressortent à ce niveau sont que les entreprises qui perçoivent leur marché amont comme étant complexe perçoivent également la variable approvisionnement comme étant stratégique. La présence du processus d'achat n'est influencée par aucune des caractéristiques organisationnelles ou environnementales étudiées. Les entreprises qui oeuvrent dans un secteur d'activité complexe ont plus tendance à entretenir de bonnes relations avec leurs fournisseurs.

Finalement, les entreprises qui diversifient leurs sources d'approvisionnements considèrent que cette stratégie a un impact sur le coût de leurs matières premières, donc, directement sur leur performance financière.



### Les limites de la recherche

Les limites de la présente recherche sont liées dans un premier temps à l'utilisation d'un questionnaire expédié par la poste. Effectivement, le degré de formalisation de certains éléments, tels le processus d'achat, sont difficilement évaluables par questionnaire. Nous croyons donc que l'absence de différence à ce niveau en fonction de la taille de l'entreprise peut être causée par la façon de recueillir les données.

Aussi, le fait que peu d'entreprises de notre échantillon considèrent les approvisionnements comme étant une activité secondaire nous porte à croire que seules les entreprises considérant la gestion des approvisionnements comme étant une activité importante ont répondu au questionnaire; ce qui peut avoir pour effet de biaiser les résultats de cette recherche.

Le questionnaire utilisé a été spécifiquement monté pour les fins de la présente recherche. Cette première utilisation fait ressortir que certaines améliorations pourraient lui être apportées, telle la formulation des questions, les échelles de mesure, l'ajout ou retrait de thèmes d'enquête, etc...

Finalement, les analyses de variance réalisées conduisaient à des  $R^2$

relativement faibles. D'autres variables seraient donc à analyser pour expliquer une plus grande part de la variance.

### Les avenues de recherche

Au cours de cette recherche, nous avons tenu compte de certaines variables pour expliquer le comportement de PME au niveau de leurs approvisionnements. D'autres variables pourraient faire l'objet d'étude afin d'expliquer ce comportement.

On peut penser, au niveau de l'entreprise, d'évaluer son comportement en fonction de ses objectifs, de son stade de développement (Churchill et Lewis, 1984), de son niveau d'adhésion aux principes de qualité totale, de juste-à-temps, de planification des besoins en matières premières et aussi, en fonction du propriétaire dirigeant, de ses intérêts envers les approvisionnements, sa personnalité, son style de gestion; de même, au niveau du responsable des approvisionnements, sa personnalité, son comportement en tant qu'acheteur et ses objectifs personnels.

Il serait aussi intéressant d'évaluer le niveau de la fonction approvisionnement dans l'organigramme de l'entreprise ainsi que ses relations avec les autres sous-systèmes de l'organisation.

Bref, peu de recherches ayant été réalisées dans ce domaine au niveau de la PME, ces diverses avenues peuvent être exploitées en plus d'approfondir les données de la présente étude.

## BIBLIOGRAPHIE

Adams, J.S., The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles. Dans D. Dunnet (ed), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, 1976.

Altman, E.I., Corporate financial distress, John Wiley and sons (ed), 1983.

Ammer, D.S., Is your purchasing department a good buy?, Harvard business review, pp. 36-42, mars-avril 1974.

Anderson, E., Chu, W., Weitz, B., Industrial purchasing: An empirical Exploration of the buyclass framework, Journal of marketing, vol. 51, pp. 71-86, 1987.

Avery, S., Beating the competition: royal opportunities for purchasing, Purchasing, vol. 100, pp. 32, april 24, 1991.

Barre, La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise, Revue française de gestion, 1976, pp. 61-76.

Bouchard, J.R. et Pelletier S., Marketing industriel, Modulo éditeur, Outremont, Québec, 1985.

Broom, H.N. et Longenecker, J.G., Small business management, South-Western publishing, Cincinnati, Ohio, 1961.

Bruel, O., Politiques d'achat et gestion des approvisionnements, Paris : Bordas, 1986.

Cavinato, J.L., Purchasing and materials management: integrative strategie, West, 1984.

Chandran, R., De Salvia, D. et Young, A., The impact of current economic forces on small business, Journal of small business management, 15, 1977.

Chicha, J., Le management stratégique dans l'entreprise et dans la PME, (Tome I), (1ère édition), 1987.

Child, J., Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice", Sociology, vol. 6, pp. 1-22, 1972.

Churchill, N.C. et Lewis, V.L., Lessons for small business from the recession, Journal ou small business management, pp. 5-17, avril, 1984.

Dayan, A., Marketing industriel, Vuibert Gestion, Paris, 1985.

Dollinger, M.J., Kolchim, M.B., Purchasing and the small firm, American journal of small business, vol. 10, pp. 33-34, hiver 1986.

Dobler, D.W., Lee, L., Jr. et Burt, D.N., Purchasing and materials management, (4e édition), Mc Graw Hill éd., New York, 1984.

Dubinsky, A.J. et Ingram, T.N., Salespeople view buyer behavior, Journal of purchasing and materials management, vol. 18, pp. 6-11, automne 1982.

Finley, L., Can your small company acquire resources as favorable as the large company?, American journal of small business, vol. 9, pp. 19-25, été 1984.

Ghingold, M., Testing the "buygrid" buying process model, Journal of purchasing and materials management, pp. 30-36, hiver 1986.

Gluek, W.F. et Jauch, L.R., Business policy and strategie management, (4th edition), Mc Graw Hill, New York, 1984.

Gobeil, G. et Jobidon, G., Marketing industriel approvisionnement, Les éditions le griffon d'argile, Québec, 206 pages, 1987.

Gronhaug, K., "Exploring environmental influences in organizational buying",  
Journal of marketing research, vol. 13, pp. 225-229, august 1976.

Howell, R.d. and Stephenson, P.R. et Frazier G.L., "Using industry data in small  
 business, decision making; potential problems", Journal of small business  
 management, vol. 20, pp. 45-56, 1982.

Jackson, D.W. JR, Purchasing agent's perception of buying center influence:  
 a situational approach. Journal of marketing, vol. 48, pp. 75-83, automne 1990.

Johnson, J.L. et Kuehn, R., The small business owner/manager's search  
 for external information, Journal of small business management,  
 pp. 53-60, juillet 1987.

Kallman, E.A. et Shapiro, H.Jl, The motor freight industry: A case against  
 planning, Long range planning, vol. 11, pp. 81-86, 1980.

Kerr, D.W. Spence, J.G. et Aubin, B.P., A view from the top of purchasing  
 management, Purchasing, janvier-février 1991.

Kraljic, P. Purchasing must become supply management, Harvard business review,  
 pp. 109-117, sept-oct 1983.

- Leenders, M.R., Fearon, H.E. et England, Purchasing and materials management, (8th édition), Richard & Irwin inc, England, W.B. Homewood, II 1985.
- Leigh, T.W. et Rethans, A.J., A script theoretic analysis of industrial purchasing behavior, Journal of marketing, 48, pp. 22-32, automne 1984.
- Ministre délégué aux PME, Les PME au Québec : état de la situation, Rapport du ministre délégué aux PME, Direction des communications, 1987.
- Nollet, J., Kelada, J et Diorio, M.O., La gestion des opérations et de la production Gaétan Morin ed., Chicoutimi, Québec, 1986.
- Pearce, J.A., David, F.R. et Chapman B.L., Environmental scanning for small and growing firms, Journal of small business management, vol. 20, pp. 27-34, 1982.
- Porter, M.E., How competitive forces shape strategy, Harvard business review, pp. 137-145, mars-avril 1979.
- Pressuti, W.D. JR, Purchasing management practices of small manufacturers, Journal of purchasing and material management, pp. 26-51, hiver 1988.



- Raedels, A.R., Measuring the productivity of materials management, Journal of purchasing and materials management, pp. 12-18, été 1983.
- Reck, R.F et Long, B.G., Purchasing: A competitive weapon, Journal of purchasing and materials management, pp. 2-8, automne 1988.
- Robinson, P.J., Farris, C.W. et Wind, Y., Industrial buying and creative marketing Allynand bacan éd., Boston, 1967.
- Robinson, R.B., Jr. et Littlejohn, W.F., Important contingencies in small firm planning, Journal of small business management, vol. 19, p. 45-48, 1981.
- Rothfeld, M.B., A new kind of challenge for salesmen, Fortune, 89, pp. 156-166, 1974.
- Seashore, S. et Yuchtman, E. Factorial analysis of organization performance, Administrative science quarterly, vol. 11, pp. 377-395, 1967.
- Sheenan, G.A. Long range planning and its relationship to firm size, firm growth, and firm growth variability, 1975, tiré de Dollinger et Kolchin, (1986).

Specht, P.H. "Information sources used for strategic planning decisions in small firms, American journal of small business, pp. 21-33, printemps 1987.

Voelker, M., The profession in the recession, PMAC news british columbia, pp. 5, juin 1991.

Wieters, D.D., et Ostrom, L.L., Maintaining effective suppliers: A small approach, Journal of small business management, vol. 15, p. 44-49, 1977.

Young, E.C., et Welsch, H.P., Information sources selection patterns as determined by small business problems, American journal of small business, VII. no. 4, pp. 42-49, avril-juin 1983.

Zenz, Gary J., Purchasing and the management of materials, (5th édition), John Wiley and sons, 514 p., 1981.

## ANNEXE 1

**Étude sur la gestion des achats dans les  
PME manufacturières**

**QUESTIONNAIRE**

**Département d'administration et d'économie  
Université du Québec à Trois-Rivières**

# Directives

Ce questionnaire a été conçu pour être rempli facilement et rapidement car la plupart des questions nécessitent des réponses à cocher ou des réponses factuelles ( ex. âge de l'entreprise). Veuillez faire attention aux points suivants:

- *Lire attentivement chacune des questions pour bien comprendre le sens de celle-ci;*
- *Lire attentivement les choix de réponses;*
- *Répondre à toutes les questions et le plus honnêtement possible;*
- *Indiquer de façon claire toutes les modifications à vos réponses.*

Veuillez, s'il vous plaît, après avoir rempli le questionnaire l'insérer dans l'enveloppe pré-adressée ci-jointe et nous le retourner. Je vous remercie de votre collaboration.

Note: Dans le présent questionnaire, le générique masculin est utilisé dans le but d'alléger le texte

## **Section A: Profil de l'entreprise**

### **1. Dans quel secteur de l'industrie votre entreprise se classe-t-elle ?**

- 1 Aliments et produits analogues
- 2 Industrie du tabac
- 3 Industrie des textiles
- 4 Vêtements et autres produits faits d'étoffe et de tissus
- 5 Scieries et produits du bois à l'exclusion des meubles
- 6 Meubles et articles d'ameublement
- 7 Papiers et produits connexes
- 8 Imprimerie, édition et industrie connexes
- 9 Industrie chimique et produits connexes
- 10 Raffinage du pétrole et industries connexes
- 11 Produits du caoutchouc
- 12 Cuir et produits divers en cuir
- 13 Produits en pierre, produits de l'argile et du verre
- 14 Industries métalliques
- 15 Machines électriques, matériel et fournitures
- 16 Matériel de transport
- 17 Instruments professionnels scientifiques et instruments de commande, appareils photographiques et optiques, montres et horloges
- 18 Industrie de la machinerie
- 19 Industries manufacturières diverses, veuillez préciser \_\_\_\_\_

### **2. Quel est le statut juridique de votre entreprise ?**

- 1 Corporation (Cie)
- 2 Société
- 3 Coopérative
- 4 Autres, veuillez préciser \_\_\_\_\_

3. Depuis combien de temps votre entreprise est-elle en opération ?

\_\_\_\_\_ années

4. En temps normal, quel est le nombre d'employés ?

\_\_\_\_\_ employés

5. De quel ordre est votre chiffre d'affaires ?

1 Moins de 1 million

2 Entre 1 et 1.99 millions

3 Entre 2 et 3.99 millions

4 Entre 4 et 4.99 millions

5 5 millions et plus

**Section B: Profil du répondant**

6. Quel est le titre du poste que vous occupez présentement dans l'entreprise ?

\_\_\_\_\_

7. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

\_\_\_\_\_ années \_\_\_\_\_ mois

8. Depuis combien d'années êtes-vous au service de cette entreprise ?

\_\_\_\_\_ années

9. Combien d'années d'expérience de travail aviez-vous avant d'être à l'emploi de cette entreprise ?

\_\_\_\_\_ années

**10. Quelles sont vos principales responsabilités ?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Quels sont les autres postes que vous avez occupés antérieurement dans l'entreprise ?

<i>Poste</i>	<i>Responsabilités</i>	<i>Durée</i>

12. Quel est le nombre d'années de scolarité que vous avez complétées ?

\_\_\_\_\_ années

13. Quel est le dernier diplôme que vous avez obtenu ?

- 1 Diplôme d'études secondaires
- 2 Diplôme d'études collégiales professionnelles
- 3 Diplôme d'études collégiales générales
- 4 Certificat de premier cycle universitaire
- 5 Baccalauréat
- 6 Maîtrise ou doctorat
- 7 Autres, veuillez préciser \_\_\_\_\_

14. Avez-vous déjà suivi des cours ou des séminaires concernant la gestion des achats ?

- 1 Oui 2 Non

Si oui, combien de cours \_\_\_\_\_  
combien de séminaires \_\_\_\_\_



**Section C: Caractéristiques de l'entreprise**

**15. Quel est le principal produit fabriqué par votre entreprise ?**

---

**16. Quel type de clientèle avez-vous ?** (plus qu'un choix est possible)

- 1 Industrielle *(Elle achète votre produit pour le transformer, le consommer ou l'intégrer tel quel dans son processus de fabrication)*
- 2 Institutionnelle *(Exemples: hôtels, gouvernements, hôpitaux, écoles, ...)*
- 3 Individuelle *(Le consommateur est votre client. Il achète soit directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un distributeur ou d'un magasin de détail. Il est le dernier utilisateur de votre produit)*

**17. Le territoire que vous desservez est de quel type ?** (plus qu'un choix est possible)

- 1 Local *(La municipalité où se trouve votre entreprise)*
- 2 Régional *(La région où se trouve votre entreprise)*
- 3 Provincial *(Plusieurs régions à l'intérieur du Québec)*
- 4 National *(Autres provinces)*
- 5 International *(Autres pays)*

**18. Pourriez-vous nous indiquer votre opinion sur certaines caractéristiques de votre secteur d'activité (votre entreprise et les autres entreprises ayant les mêmes activités que la vôtre) ?**

On vous demande d'indiquer votre degré d'accord ou de désaccord selon le choix de réponses suivants:

<b>Totalement en accord</b>	<b>Plutôt en accord</b>	<b>Plutôt en désaccord</b>	<b>Totalement en désaccord</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

		Totalelement en accord		Totalelement en désaccord	
18.1	La concurrence est agressive	1	2	3	4
18.2	Il y a un grand nombre de concurrents	1	2	3	4
18.3	La clientèle est fidèle	1	2	3	4
18.4	La rentabilité est élevée	1	2	3	4
18.5	L'investissement requis pour démarrer une entreprise dans votre secteur d'acti- vité est élevé	1	2	3	4
18.6	La technologie requise évolue rapidement	1	2	3	4

**Section D: Caractéristiques des achats  
de l'entreprise**

**19. Qui est responsable des achats dans votre entreprise ?**

- 1 Le propriétaire dirigeant
- 2 Un responsable des achats
- 3 Un service des achats
- 4 Plusieurs personnes différentes
- 5 Autres, veuillez préciser \_\_\_\_\_

**20. Quel est le total des achats de votre entreprise en pourcentage de vos revenus  
(  $[total\ des\ achats / ventes] \times 100$  ) ?**

\_\_\_\_\_ %

**21. Quel est le principal produit que vous devez acheter et qui a une grande  
importance dans les opérations de votre entreprise ?**

-----

Pour ce produit on vous demande d'indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés ci-dessous (21.1 à 21.11) selon le choix de réponses suivants:

<b>Totalement en accord</b>	<b>Plutôt en accord</b>	<b>Plutôt en désaccord</b>	<b>Totalement en désaccord</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

		Totalement en accord		Totalement en désaccord	
		1	2	3	4
21.1	Le pourcentage (%) d'achat de ce produit comparé aux coûts totaux est important ( [Achat du produit Z / coûts totaux] × 100)	1	2	3	4
21.2	Le fait de payer ce produit plus cher ou moins cher se reflète sur la rentabilité de l'entreprise	1	2	3	4
21.3	Ce produit ajoute une grande valeur, en terme de prix, à votre produit fini	1	2	3	4
21.4	Il y a souvent une pénurie ou un manque de ce produit sur le marché	1	2	3	4
21.5	Ce produit fait souvent l'objet de changements technologiques	1	2	3	4
21.6	Ce produit est complexe à fabriquer	1	2	3	4
21.7	Ce produit est coûteux à fabriquer	1	2	3	4
21.8	Il y a peu de fournisseurs pour ce produit	1	2	3	4
21.9	Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs est faible	1	2	3	4
21.10	Il existe des produits de remplacement (substitut) pour ce produit	1	2	3	4
21.11	Votre entreprise et les autres entreprises de votre secteur d'activités êtes des clients importants (volume, quantité) pour l'industrie qui fabrique ce produit	1	2	3	4

**22. Pour ce même produit (question 21), veuillez nous indiquer si dans votre entreprise les activités suivantes sont réalisées lors de l'achat de ce produit important ? (Ces activités peuvent être présentes même si elles ne sont pas formelles et peuvent être réalisées simultanément ou dans des séquences différentes)**

22.1	Un besoin est identifié et une demande de produit ou de service est faite au responsable des achats	toujours	souvent	parfois	jamais
------	---	----------	---------	---------	--------

22.2	On détermine le produit ou service apte à satisfaire le besoin	toujours	souvent	parfois	jamais
22.3	On détermine les spécifications et les quantités requises	toujours	souvent	parfois	jamais
22.4	On recherche des fournisseurs ayant le potentiel de répondre aux besoins	toujours	souvent	parfois	jamais
22.5	On demande des propositions aux fournisseurs	toujours	souvent	parfois	jamais
22.6	On analyse les propositions des fournisseurs et on choisit un fournisseur	toujours	souvent	parfois	jamais
22.7	On émet la commande d'achat ( <i>confirmation de prix, quantités, ...</i> )	toujours	souvent	parfois	jamais
22.8	On évalue le produit ( <i>ou le service</i> ) et le fournisseur après réception et utilisation du produit	toujours	souvent	parfois	jamais

**23. Quelles sont les sources d'informations que vous utilisez pour mieux connaître vos fournisseurs ?**

23.1	Les catalogues de fournisseurs	toujours	souvent	parfois	jamais
23.2	La publicité descriptive	toujours	souvent	parfois	jamais
23.3	Les revues professionnelles ( <i>exemple: Purchasing</i> )	toujours	souvent	parfois	jamais
23.4	Les annuaires professionnelles ( <i>exemples: CRIQ, SCOTT</i> )	toujours	souvent	parfois	jamais
23.5	Les visites d'entreprises	toujours	souvent	parfois	jamais
23.6	Les échantillons	toujours	souvent	parfois	jamais
23.7	Les avis de collègues	toujours	souvent	parfois	jamais
23.8	Les fichiers de fournisseurs de votre entreprise	toujours	souvent	parfois	jamais

**24. Lorsque vous choisissez un fournisseur pour un produit important dans votre entreprise, tenez-vous compte des éléments suivants ?**

24.1	La capacité économique et financière ( <i>exemple: solvabilité</i> )	toujours	souvent	parfois	jamais
24.2	La capacité administrative ( <i>exemple: la qualité générale de gestion</i> )	toujours	souvent	parfois	jamais

24.3	La capacité technique ( <i>exemples: la capacité de production, les équipements</i> )	toujours	souvent	parfois	jamais
24.4	La qualité du produit	toujours	souvent	parfois	jamais
24.5	Les délais de livraison	toujours	souvent	parfois	jamais
24.6	La qualité dans les livraisons ( <i>emballage et transport</i> )	toujours	souvent	parfois	jamais
24.7	Le service	toujours	souvent	parfois	jamais
24.8	Le prix	toujours	souvent	parfois	jamais
24.9	La proximité géographique	toujours	souvent	parfois	jamais
24.10	La réputation	toujours	souvent	parfois	jamais
24.11	La flexibilité face aux changements	toujours	souvent	parfois	jamais
24.12	L'intérêt manifesté envers votre entreprise	toujours	souvent	parfois	jamais
24.13	L'attitude du vendeur	toujours	souvent	parfois	jamais
24.14	La connaissance du vendeur de ses produits	toujours	souvent	parfois	jamais
24.15	La possibilité qu'il devienne un concurrent direct	toujours	souvent	parfois	jamais
24.16	Autres éléments, veuillez préciser				
	_____	toujours	souvent	parfois	jamais
	_____	toujours	souvent	parfois	jamais

**25. Disposez-vous de plus d'une source d'approvisionnement pour tout article d'importance majeure ?**

- |   |          |   |         |
|---|----------|---|---------|
| 1 | Toujours | 2 | Souvent |
| 3 | Parfois  | 4 | Jamais  |

**26. Demandez-vous des soumissions sur vos achats lorsque vous n'êtes pas certain du prix à payer ?**

- |   |          |   |         |
|---|----------|---|---------|
| 1 | Toujours | 2 | Souvent |
| 3 | Parfois  | 4 | Jamais  |

**27. Vos achats sont-ils faits à juste prix ? (Le juste prix est le prix le plus bas qu'un acheteur peut payer sans causer de tort au fournisseur)**

- |   |          |   |         |
|---|----------|---|---------|
| 1 | Toujours | 2 | Souvent |
| 3 | Parfois  | 4 | Jamais  |

**28. Certains de vos fournisseurs vous offrent-ils des services qu'ils n'offrent pas à vos concurrents ?**

- |   |          |   |         |
|---|----------|---|---------|
| 1 | Toujours | 2 | Souvent |
| 3 | Parfois  | 4 | Jamais  |

**29. Concernant les relations avec vos fournisseurs, dans quelle mesure les affirmations suivantes correspondent-elles à la réalité de votre entreprise ?**

- |      |  |          |         |         |        |
|------|--|----------|---------|---------|--------|
| 29.1 | Nos spécifications sont claires et justes                                  | toujours | souvent | parfois | jamais |
| 29.2 | Nous gardons la compétition ouverte et loyale                              | toujours | souvent | parfois | jamais |
| 29.3 | Les soumissions sont gardées confidentielles                               | toujours | souvent | parfois | jamais |
| 29.4 | Nous prenons avantage des erreurs des vendeurs                             | toujours | souvent | parfois | jamais |
| 29.5 | Nous rejetons les soumissions soit par lettre, par appel téléphonique, ... | toujours | souvent | parfois | jamais |
| 29.6 | Nous négocions rapidement et équitablement les refus de marchandise        | toujours | souvent | parfois | jamais |
| 29.7 | Nous recevons les représentants sans délais                                | toujours | souvent | parfois | jamais |
| 29.8 | Nous adoptons une attitude amicale et franche                              | toujours | souvent | parfois | jamais |

**30. Comment la gestion des achats est-elle considérée dans votre entreprise ?**  
(plus qu'un choix est possible)

- 1 Une possibilité de rentabilité supplémentaire
- 2 Une variable stratégique pour le succès de l'entreprise
- 3 Une source d'information importante
- 4 Une activité secondaire
- 5 Autres, veuillez préciser \_\_\_\_\_

**31. Obtenez-vous des informations de vos fournisseurs concernant les sujets suivants ?**

Si non, veuillez cocher **non**.  
 Si oui, veuillez cocher selon que ces informations sont  
 soit **toujours, souvent, parfois** ou **jamais** importantes  
 pour votre entreprise selon la notation suivante:

- 1 Toujours importantes
- 2 Souvent importantes
- 3 Parfois importantes
- 4 Jamais importantes

***Informations sur les produits du fournisseur***

		Toujours importantes		Jamais importantes		
		1	2	3	4	Non
31.1	Les produits les plus en demande					
31.2	La planification de nouveaux produits, extension de lignes, nouvelles lignes, ...					
31.3	Les produits courants discontinués					
31.4	Les substituts offerts					

***Informations sur le secteur du fournisseur***

31.5	La tendance des prix					
31.6	La pénurie ou rareté possible de produits					

***Informations sur votre industrie et l'économie***

31.7	Prévision pour l'industrie selon le contexte économique					
31.8	Changements dans l'environnement qui peuvent affecter votre industrie					
31.9	Vulnérabilité de votre industrie aux produits substituts					
31.10	Les effets des changements technologiques à venir sur votre industrie					

***Informations sur vos concurrents***

31.11	À qui le fournisseur vend					
31.12	Quels produits il fournit à vos concurrents					
31.13	Qui sont ses plus gros clients et leurs volume d'achat					

	Toujours importantes			Jamais importantes		
31.14	Quels clients augmentent leurs commandes ou les diminuent	1	2	3	4	Non
31.15	Les forces et faiblesses de vos concurrents	1	2	3	4	Non
31.16	Les stratégies de vos concurrents	1	2	3	4	Non

### Section E: Performance générale de l'entreprise

#### 32. Depuis les trois (3) dernières années, comment votre entreprise se comporte-t-elle concernant les éléments suivants ?

32.1	Pénétration du marché	augmentation	stabilité	diminution
32.2	Ventes	augmentation	stabilité	diminution
32.3	Fonds de roulement	augmentation	stabilité	diminution
32.4	Liquidités	augmentation	stabilité	diminution
32.5	Bénéfices	augmentation	stabilité	diminution

#### 33. Quelle est la situation de votre entreprise par rapport à la concurrence pour les facteurs suivants ?

33.1	Part de marché	inférieure	semblable	supérieure
33.2	Compétitivité des prix	inférieure	semblable	supérieure
33.3	Coût des matières premières	inférieure	semblable	supérieure
33.4	Technologie	inférieure	semblable	supérieure
33.5	Localisation	inférieure	semblable	supérieure
33.6	Coût de la main-d'oeuvre	inférieure	semblable	supérieure
33.7	Compétence de la main-d'oeuvre	inférieure	semblable	supérieure



34. Quels sont les ratios financiers de votre entreprise ou à tout le moins un ordre de grandeur de ces derniers ?

34.1  $\frac{\text{Fonds de roulement}}{\text{Total des actifs}} = \underline{\hspace{2cm}}$

34.2  $\frac{\text{Bénéfices non répartis}}{\text{Total des actifs}} = \underline{\hspace{2cm}}$

34.3  $\frac{\text{Bénéfices avant intérêts et impôts}}{\text{Total des actifs}} = \underline{\hspace{2cm}}$

34.4  $\frac{\text{Valeur nette (avoir des actionnaires)}}{\text{Valeur du passif}} = \underline{\hspace{2cm}}$

34.5  $\frac{\text{Ventes}}{\text{Total des actifs}} = \underline{\hspace{2cm}}$

**Commentaires**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**JE VOUS REMERCIE DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION**